

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a
strojírna, a.s.

An Analysis of an Employee Education and Development Process in the DT - Výhybkárna a
strojírna, a.s. Company

Student: Eva Bizdrová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Horváthová Petra, PhD.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29.4.2011

Eva Bizdrová

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Petře Horváthové, PhD. za odborné vedení po celou dobu zpracování dané problematiky, dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Rostislavu Makovcovi za interní materiály, které mi dal k dispozici, za pomoc při tvorbě diplomové práce a za věnovaný mi čas.

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál	7
2.2 Význam a pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	8
2.3 Oblasti firemního vzdělávání	9
2.4 Úkoly firemního vzdělávání	10
2.5 Strategie rozvoje a vzdělávání ve firmě	11
2.6 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání	13
2.6.1 Formy vzdělávání	13
2.6.2 Metody vzdělávání	14
2.6.3 Prostředky a pomůcky firemního vzdělávání	21
2.7 Trendy ve vzdělávání	22
2.8 Cyklus vzdělávání	24
2.8.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	25
2.8.2 Plánování firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
2.8.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	27
2.8.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje	29
2.9 Role manažera ve vzdělávání	32
2.10 Metodika diplomové práce	32
3 Charakteristika společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.	34
3.1 Představení společnosti	34
3.2 Historie společnosti	34
3.3 Předmět činnosti	35
3.4 Organizační struktura	37
3.5 Personální odbor	38
4 Analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.	40
4.1 Proces vzdělávání ve společnosti	40

4.2 Plánování vzdělávání	43
4.3 Plán výcviku pro rok 2011	44
4.3.1 Interní školení	44
4.3.2 Školení kvalifikovaných zaměstnanců dotované EU	46
4.4 Realizace vzdělávací akce	47
4.5 Hodnocení vzdělávacího procesu	49
4.6 Účast zaměstnanců na vzdělávání, komunikace	50
4.7 Vzdělávání nových zaměstnanců	52
4.8 Kurzy cizích jazyků	53
4.9 Distribuce a vyhodnocení dotazníků	54
5 Návrhy a doporučení na změnu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.	59
6 Závěr	63
Seznam použité literatury	64

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v posledních letech nabývá čím dál většího významu. Zaměstnavatel, který rozšiřuje kvalifikaci svých zaměstnanců, se od nich může v budoucnosti dočkat vyšší motivace, loajálnosti, spokojenosti, nižší fluktuace... Vložené investice do vlastních řad se pak mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců, kteří budou mít vyšší potenciál lépe reagovat na požadavky trhu a dosahovat například i lepší finanční pozice prostřednictvím změn v kvalitě produktů a služeb, snižováním nákladů, zvýšením produkce a zisku či návratností investic.

Neustálé vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dnes patří k základním aspektům každého dobře fungujícího podnikového systému, proto se exekutivní manažeři rok od roku snaží věnovat této oblasti více a intenzivněji.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě DT – Výhybkárna a strojírna a.s., na základě této analýzy pak poskytnout návrhy, vedoucí ke zdokonalení současné situace. Cílem je tedy navrhnout několik změn pro zefektivnění celého procesu vzdělávání a rozvoje ve firmě, které přinesou prospěch jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Práce se však nezabývá vypracováním plánu, podle kterého se uskuteční vybrané řešení, ani implementací návrhů.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Personální činnosti má ve společnosti na starosti oddělení, které se dnešní době označuje většinou jako oddělení řízení lidských zdrojů. Tato oblast ve firmě slouží k rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí včetně jeho rozvoje a vzdělávání.

Mezi personální činnosti patří:

- plánování, získávání a výběr pracovníků,
- získávání pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků, práce a pracovních míst,
- odměňování,
- kolektivní vyjednávání,
- sociální péče a personální informační systém,
- systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Dnes běžně užívaný termín lidské zdroje vznikl překladem anglického „*human resources (HR)*“. Podle používaného kontextu může uvedený termín označovat užší nebo širší vymezení podmínek. V tom nejširším slova smyslu se jedná o souhrn podmínek vzdělávacích, kulturních, sociálních, životního prostředí... Zavedením do praxe by mělo dojít k maximálnímu využití kapacity člověka, ke zvýšení pracovního výkonu a podobně.

Pojem HR management v překladu „řízení lidských zdrojů“ se uplatnil především v podnikové praxi, kde správným nastavením a zavedením vede k vyšší efektivitě práce, k souladu zájmů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, k lepší spolupráci, popřípadě k potřebě strategického plánování [8].

Pod pojmem lidský kapitál rozumíme soubor různých znalostí, dovedností, schopností a motivací, který jedinec získává na základě vzdělávání a praktických zkušeností. Rozvoj lidského kapitálu se pak tedy zaměřuje na lidi, jejich rozvoj, vzdělávání, kompetence, schopnost týmové práce, sdílené hodnoty, kulturu...

Je-li lidský kapitál řádně motivován, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace [1].

2.2 Význam a pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Nejenže lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, které posléze ocení zákazníci, ale také bývají často lépe finančně ohodnoceni. Po vzdělávacích akcích se zlepšuje interní komunikace ve firmě a motivace lidí. Dále je prokázáno, že se snižuje fluktuace v dané společnosti. To vše je dáno tím, že se zaměstnanci cítí spokojenější, podávají díky tomu lepší výkony, dokážou lépe reagovat na požadavky trhu a v neposlední řadě jsou odborně zdatnější.

Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se tedy projevuje jak uvnitř tak vně firmy. Zvyšuje se konkurenceschopnost dané společnosti, což ocení zaměstnavatelé, kteří tak na vlastní oči mohou vidět, jaký účinek měla investice ve formě vložení finančních prostředků do oblasti vzdělávání. Nutno však podotknout, že se tyto investice projevují až v delším časovém horizontu.

Pojetí firemního vzdělávání a rozvoje je možné definovat mnoha způsoby. Jednou variantou je, že se jedná o vzdělávací proces, který organizuje podnik pro své zaměstnance. Hovoří se jak o interním vnitropodnikovém vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti nebo ve vzdělávacím zařízení ve vlastnictví podniku, tak o externím vzdělávání, které je realizováno na objednávku u cizí firmy nebo školy.

Tento proces je systematický, dochází ke změnám pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, zahrnuta je zde i změna motivace. V průběhu tohoto procesu se snižuje rozdíl mezi kvalifikací vnímanou subjektivně a kvalifikací vnímanou objektivně.

- Subjektivní kvalifikace – soubor schopností, dovedností, zkušeností, postojů a kvalifikací získaných během života, který může být potenciálně využit v budoucím pracovním procesu.

- Objektivní kvalifikace – požadavky na pracovníka a na jeho kvalifikovanost, vyplývající již pro výkon určité práce. Zahrnuta je odbornost, charakter, náročnost popřípadě tempo práce.

Pojem profesní vzdělávání přímo souvisí s profesním zařazením dospělého a má vliv i na jeho ekonomickou aktivitu. Zahrnuje:

- Veškerou přípravu na budoucí povolání (školská zařízení, všechny formy vzdělávání pro dospělé...).
- Vzdělávání, které je realizováno v průběhu pracovního života jedince [2].

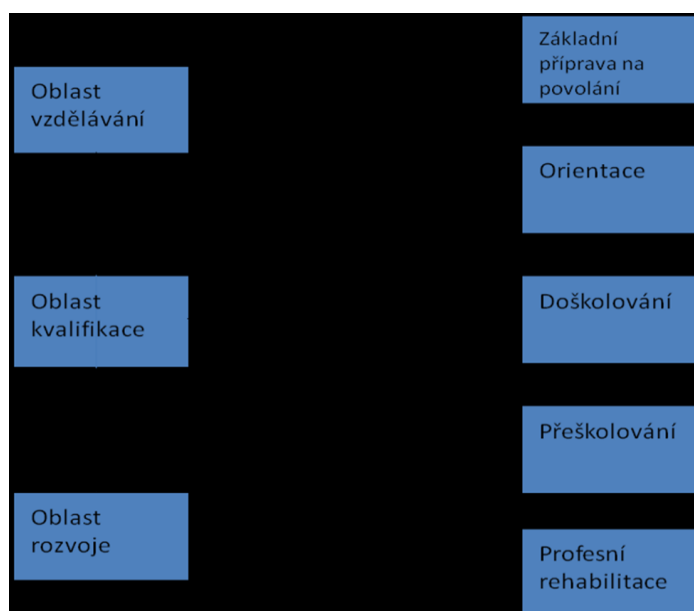
2.3 Oblasti firemního vzdělávání

Obvykle se rozlišují tři oblasti v systému firemního vzdělávání a rozvoje. Jedná se o:

- Oblast vzdělávání – zde spadá především školský systém, který zabezpečuje a poskytuje základní všeobecné znalosti a dovednosti.
- Oblast kvalifikace – hovoříme o odborné přípravě na současné či budoucí povolání, zahrnuje přípravu, orientaci, doškolování, rozšiřování kvalifikace a profesní rehabilitaci.
- Oblast rozvoje – rozvoj je více směřován na kariéru jedince než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává. Když mluvíme o rozvoji jedince, máme na mysli spíše jeho potenciál než kvalifikaci. Jedná se tedy o další vzdělávání, formování ad.

V praxi je však někdy obtížné rozlišovat mezi vzděláváním, rozvojem a kvalifikací zaměstnanců. Dochází tedy obvykle k jejich prolínání [2].

Obrázek č. 2.1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: BARTOŇOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80.247-2914-5, str.18

2.4 Úkoly firemního vzdělávání

Tyto úkoly jsou nejčastěji rozděleny do dvou skupin. Do první skupiny spadá zajišťování podélné flexibility, což souvisí s měnícími se požadavky na zaměstnance a na jejich schopnosti v rámci pracovního místa. Druhá skupina úkolů náleží příčné flexibilitě. Zde dochází k rozšiřování pracovních schopností a zvyšování flexibility či kompetentnosti zaměstnance tak, aby byli schopni zvládat činnosti na jiných pracovních místech.

Podélná flexibilita je tedy často spojována se změnou technologií nebo legislativou, což se většinou týká všech podniků ve stejném odvětví, zatímco příčná flexibilita se váže spíše na kariérové plánování či na změny v organizační struktuře dané firmy.

Úkoly firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se týkají jak současnosti, kdy firma přímo reaguje na existující problém, tak jsou směřovány do budoucnosti. Například při plánované organizační změně, která bude od zaměstnanců v budoucnosti vyžadovat rozdílný pracovní výkon či schopnosti, musí již dnes personální útvar (řízení lidských zdrojů) nastavit takové prostředí a podmínky, aby výsledek korespondoval s požadavky budoucího stavu.

2.5 Strategie rozvoje a vzdělávání ve firmě

Existují různé strategie a není jich málo, kterých může organizace využít a implementovat do svého prostředí. Podle složení zaměstnanců, oblasti podnikání, kultury podniku a jiných faktorů si může firma vybrat tu nejvhodnější, popřípadě jednotlivé strategie kombinovat.

Strategie firemního rozvoje a vzdělávání pracovníků je podřízena personální strategii (strategie řízení lidských zdrojů) a bezesporu podnikové strategii. Je vytvářena na dobu tří až pěti let a je jedním z nástrojů, kterým mohou vedoucí pracovníci řídit pracovní výkon svých zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj jedinců, týmů, popřípadě celého oddělení by mělo vést ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Postupujeme od jedinců k organizaci, při takovém postupu je jedním z úkolů i synergie, ovšem měřítkem je zvýšení výkonnosti lidí.

V rozvoji vzdělávání by měla být hlavní pozornost věnována těm, kteří jsou těžce nahraditelní, nejsou lehce dostupní na trhu práce, a zároveň poskytují společnosti vysokou přidanou hodnotu. U lidí, kteří poskytují vysokou přidanou hodnotu, ale jsou lehce nahraditelní, se volí jiná strategie vzdělávání, tyto vzdělávací aktivity mají většinou udržovací charakter.

Následující schéma rozděluje pracovníky do čtyř skupin podle jejich nahraditelnosti a přidané hodnoty, kterou jsou schopni poskytovat [2].

Obrázek č. 2.2: Nahraditelnost vs. Přidaná hodnota

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj vzdělávání, Práce s talenty
	Outsourcing	Pronájem, Dočasná výpomoc
Snadná nahraditelnost		Obtížná nahraditelnost

Zdroj: BARTOŇOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80.247-2914-5, str.54

Jestliže chceme efektivně řídit výkonnost za pomoci vzdělávání a rozvoje, měli bychom u zaměstnanců použít diferenciaci. Protipólem takové diferenciace je bezbariérový přístup, který se zaměřuje na společné sdílení. Pokud vedení podniku chce, aby strategie byla účinná, mělo by oba přístupy spojit, ovšem vždy záleží, v jakém odvětví se organizace pohybuje, a jaký druh lidí zaměstnává.

Jednou z možností, jak vytvořit diferencující přístup, je použít kritérií, podle kterých by organizace rozlišovala své potřeby. Příkladem může být tzv. strategie minimální nebo maximální laťky. U **strategie minimální laťky** se věnujeme především těm, kteří mají potíže s naplňováním minimální úrovně standardu.

„Každá organizace je tak silná, jako její nejslabší článek.“

U **strategie maximální laťky** se naopak zaměřujeme na ty nejlepší, kteří se od řadových pracovníků liší tím, že nastavené laťky zdolávají snadno a vyčnívají tak nad ostatními. Bývá tedy uplatňována na klíčových pozicích a u klíčových lidí. Strategie je významná především u firem, které se vyskytují v silném konkurenčním prostředí a není tedy čas, zabývat se těmi málo výkonnými. V praxi je tato strategie velmi často spojována s konceptem talent management. Ovšem platí, že se jen velmi těžko uplatňuje čistě jen jedna strategie, podniky je většinou kombinují tak, aby výsledné nastavení bylo pro něj i jednotlivce přínosné a hlavně efektivní [2].

Bezbariérový přístup neboli strategie integrace naopak dává stejné možnosti rozvoje jedince a vzdělání bez ohledu na to, jakou pozici zaměstnanec zaujímá. Tento způsob má integrující roli, zpřístupňuje veškeré studijní materiály všem, kteří o ně projeví zájem, ale existují zde také určitá pravidla [2].

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Už z názvu je zřejmé, co je myšleno pod těmito pojmy. Hlavní rozdíl mezi strategiemi je v jejich použití. Jestliže organizace potřebuje velkou změnu v kratším časovém období, zvolí strategii velkého skoku. Tyto změny jsou většinou vyvolány tlakem zvenčí, naproti

tomu vnitřní tlak vede spíše k plynulému zlepšování. V praxi ovšem firmy často uplatňují zlatou střední cestu a strategie kombinují [2].

Znalostní strategie

Mezi znalostní strategie patří personalizační a kodifikační strategie.

- Personalizační strategie je založena především na taktních znalostech, které v sobě zahrnují i zkušenosti ze způsobu vedení lidí, vztahů mezi lidmi, komunikace... Je využívána tam, kde je orientace na individualizované uspokojování potřeb zákazníka. Hlavním pilířem takové společnosti jsou pracovníci – experti, kteří jsou nositelé taktních informací a tyto informace mezi sebou i sdílí. Strategii mohou využívat například firmy zabývající se reklamou, marketingem, výzkumem, vývojem atd. U personalizační strategie se rozvíjí kreativita a buduje se firemní kultura, mezi nevýhody patří například vysoké náklady a náročnost na potenciál a kompetence expertů.

- Kodifikační strategie pracuje s explicitními znalostmi. Podmínkou jsou kvalitní informační systémy, které zabezpečují uspokojování informačních potřeb pracovníků podle různých kritérií (odpovědnost, kompetence, odbornost...). Strategie se uplatňuje především v oblastech s nízkou úrovní konkurence. Je však vysoká potřeba pracovníků, kteří jsou schopni potřebná data vyhledávat, kombinovat a následně je adaptovat na podmínky a potřeby firmy. Vysoké investice do informačních systémů a technologií jsou hlavní nevýhodou tohoto přístupu, avšak poté je systém kvalitní, rychlý a spolehlivý [2].

2.6 Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání můžeme blíže specifikovat pomocí forem jako určitý organizační rámec výuky, metod a prostředků, které jsou v dnešní době využívány.

2.6.1 Formy vzdělávání

Jednotlivé formy vzdělávání se liší podle míry a charakteru kontaktu mezi lektorem a účastníkem.

Mezi hlavní formy vzdělávání patří:

- Přímá výuka – charakteristické osobním kontaktem lektora a účastníka vzdělávání, často bývá označováno jako prezenční vzdělávání.
- Kombinovaná výuka – spojení prezenčního vzdělávání a samostudia, prvním impulsem bylo zvýšit podíl individuálního studia, je zde zahrnut vstupní seminář, studium řízené každým jedincem individuálně, výcvikové semináře a závěrečný seminář.
- Distanční vzdělávání, korespondenční vzdělávání, e-vzdělávání – nepřímý kontakt mezi oběma stranami.

Kromě těchto hlavních forem se můžeme setkat i s termínem jako „terénní vzdělávání“, často pořádané mimo rámec standardních zařízení a institucí, příkladem může být konference. V praxi se dále můžeme setkat s jednodenním školením, seminářem, studijními zájezdy, kooperativním vyučováním, projektovým vyučováním (aktivní přístup účastníků, řešení teoretických i praktických problémů)... [2].

2.6.2 Metody vzdělávání

Metod vzdělávání existuje celá řada. Nejčastěji se tyto metody rozdělují do dvou hlavních skupin: Metody používané na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Metody, které se používají ke vzdělávání přímo na pracovišti, jsou označovány „on the job“ a souvisejí přímo s vykonáváním běžných pracovních činností. Metody, které jsou používány mimo pracoviště, mají označení „off the job“.

Při rozhodování o výběru metody samozřejmě musíme brát v úvahu konkrétní náplň práce skupiny zúčastněných zaměstnanců. Dělníci jsou například nejčastěji vzděláváni přímo na pracovišti, neboť tento způsob je pro ně i pro organizaci zatím nejefektivnější, naopak na vedoucí pracovníky a specialisty jsou aplikovány metody, používané mimo pracoviště. V praxi však dochází k tomu, že jsou používány obě metody jak na vedoucí pracovníky tak na dělníky a řadové zaměstnance. Vzdělávání dělníků mimo pracoviště se stává stále častějším, avšak v opačný případ, specialisté přímo na pracovišti, se příliš neprojevuje [5].

Metody používané při výkonu práce „on the job“

Jedná se většinou o individuální metody vzdělávání, kde existuje určitý partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Často se realizují podobně jako ve školském režimu, ve specializovaných zařízeních, vývojových pracovištích apod. Tyto metody jsou často využívány pro hromadné vzdělávání zúčastněných a jsou orientovány jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností.

- **Coaching**

Často používaná metoda. Vyžaduje, aby k instruktáži a vysvětlování docházelo v delším časovém období, tudíž je náročná na čas a na komunikaci mezi školitelem a školeným. Pracovník tak soustavně získává informace, které by mu měly pomoci k lepším výsledkům. Metoda by měla vést také k větší iniciativě a schopnosti komunikace, bere se ovšem individualita každého jednotlivce. Kontrola, která nesmí chybět, je prováděna periodicky. Nevýhodou může být školicí prostředí, ve které existují rušivé elementy jako hluk. Další stinnou stránkou je, že formování pracovních schopností se může jevit jako nesoustavné, prováděné pod tlakem pracovních úkolů [5].

- **Instruktáž**

Jedná se o nejčastěji používanou metodu, jejímž ekvivalentem může být jednorázový výcvik, který je podle potřeby (schopností pracovníka) prováděn opakovaně. Pracovní postup je předveden, pracovník si jej pak pozorováním a napodobováním osvojí. Instruktáž není náročná na časový fond a dochází k utužování mezi pracovníky navzájem, popřípadě i mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který instruktáž provádí. Nevýhoda je opět spatřena v pracovním prostředí, které může instruktáž znesnadňovat, a tlakem, který je na jedince vynakládán [5].

- **Mentoring**

Hlavní postavou je zde mentor, jakýsi vzor či rádce, kterého si vybírá sám pracovník. Mentor se pak pracovníka snaží stimulovat, usměrňovat, radit a pomáhat mu nejen v práci jako takové, ale i v jeho kariéře. Někdy je používán pojem patron.

Metoda je hodnocena příznivěji než coaching, přináší do procesu vlastní iniciativu, neformální vztah a možnost uvědomělé volby mentora, ovšem existují případy, kdy pracovník upřednostňuje ve výběru spíše někoho, kdo mu může pomoci v kariéře než odborníka, který

dává přednost rozvoji samotného jedince. Metoda se nedoporučuje v případech, kdy mentor i pracovník jsou různého pohlaví, neboť je vytvářen jakýsi silnější vztah mezi oběma jedinci, který může být špatně vykládán [5].

- **Counselling**

Vzájemné konzultování, ovlivňování, které rozhodně nepatří do jednosměrného vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným, tak by šlo stručně definovat tuto metodu. Pracovník není pasivní, ale přináší svou vlastní iniciativu například tím, že se aktivně vyjadřuje ke všem problémům, týkajících se jak práce, tak procesu vzdělávání. Součástí metody je zpětná vazba, díky které si vzdělavatel prověřuje své pracovní schopnosti a může tak přijít i na další možnosti stylu vedení pracovníků. Mezi nevýhody patří časová náročnost a jistá nedůvěra některých vzdělavatelů, kteří se rozhodnou přijmout tuto metodu [5].

- **Rotace práce**

Pracovník si po určitých časových intervalech (většinou v řádech dnů) vyzkouší různé druhy práce v organizaci, bývá přemísťován na různé úseky, pracoviště a pracovní místa. Seznámí se tak s celou řadou úkolů a po této zkušenosti poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace a může si je tak vzájemně provázat. Rotace práce se nejčastěji využívá u absolventů škol, z důvodů lepšího seznámení s organizací, ale také u řídicích pracovníků. Kromě toho, že má metoda vzdělávací charakter, používá se i v situacích, kdy zaměstnanci dlouhodobě vykonávají monotónní práci, aby si zpestřili každodenní rutinu, metoda pak působí i na motivaci jedince. Nevýhodu můžeme spatřit v tom případě, jestliže pracovník neuspěje na každém pracovišti, může dojít ke snížení jeho sebevědomí, popřípadě se může odrazit v horším hodnocení od jeho nadřízeného [5].

- **Asistování**

Vzdělávaný pracovník nejdříve figuruje jako pomocník u zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s jeho úkoly a postupně si pracovní postupy osvojuje, až je nakonec zvládá samostatně. Získává tak nové znalosti a dovednosti. Metoda je využívána jak u manuálního zaměstnání, tak u řídicích pracovníků a specialistů. Výhodou je důraz na praktickou stránku, nevýhodou je možné osvojení si nevhodných pracovních postupů a návyků. Informace plynou pouze z jednoho zdroje a může dojít i k omezení tvůrčího přístupu, když si pracovník zvykne jen napodobovat a nepřemýšlet nad tím, jak by se daly úkoly řešit efektivněji [5].

- **Pověření úkolem**

Pověření úkolem doplňuje předcházející metodu o závěrečnou fázi. Pracovník je opět pověřen splnit určitý úkol, k němuž má potřebné pravomoce a podmínky, aby byl úkol zdárně splněn. Práce je po celou dobu sledována a používá se u řídicích a tvůrčích pracovníků k formování jejich pracovních schopností. Výhodou je fakt, že při řešení úkolů je pracovník samostatný, využívá své tvůrčí schopnosti a je tak i více motivován. Na druhou stranu může pracovník chybovat a neúspěch může pak snížit sebedůvěru jedince, popřípadě narušit důvěru mezi ním a jeho nadřízeným [5].

- **Pracovní porady**

Pracovní porady probíhají zpravidla ve všech typech organizací. Jsou vhodnou formou jak informovat a seznamovat účastníky s problémy a fakty, které se vyskytují, jak na jejich pracovišti, tak v celé organizaci. Účastník tak získá ucelenější přehled o dění. Dalším plusem je výměna zkušeností a názorů, každý účastník má možnost vyjádřit se k nastolenému problému individuálně, zvyšuje se tak pocit sounáležitosti, motivace a iniciativa. Jedná se o neformální metodu vzdělávání.

Pracovní porady probíhající v pracovní době snižují dobu, určenou k plnění úkolů, což můžeme brát za nevýhodu, ovšem pracovní porady konané mimo pracovní dobu naráží zase na neochotu zúčastnit se a objevuje se pak snaha tento čas co nejvíce zkrátit [5].

Metody používané mimo pracoviště „off the job“

Patří zde celá řada metod, orientovaných jak na rozvíjení znalostí tak dovedností. Někdy tu bývá řazeno vzdělávání na základě doporučené literatury či samostudium doporučené literatury, které obstará organizace. Výhodou je, že se nenarušuje pracovní doba a pracovník může postupovat vlastním tempem, ovšem na druhou stranu nadřízení nemají přehled o tom, jak si pracovník vede a organizace v podstatě nemá právo vyžadovat po zaměstnancích, aby svůj volný čas věnovali pracovním úkolům.

Nejčastěji se tyto metody realizují ve zvláštních zařízeních, vývojových pracovištích, vzdělávacích institucích... Tyto kurzy jsou většinou používané pro vzdělávání většího počtu účastníků a rozvíjejí jak znalosti, tak dovednosti [5].

- **Demonstrování**

Demonstrování dává důraz na rozvoj dovedností, ale dochází i k rozvoji znalostí. U metody je používána počítačová technika, trenažéry, audiovizuální technika a další. Praktikuje se různými způsoby: předvádění pracovních postupů, užitečných vlastností, obsluhy zařízení... K demonstrování dochází například ve výukových dílnách, v zařízeních určených k předvádění apod.

Problém může nastat tehdy, jestliže podmínky v předváděcích prostorech jsou odlišné od pracoviště. Pracovníci se také většinou učí při demonstrování určité schematičnosti při řešení problémů, ale realita na pracovišti nemusí vyhovovat takovému postupu řešení [5].

- **Přednáška**

Přednáška obvykle slouží k zprostředkování informací posluchačům. Přenos informací je většinou rychlý a nenáročný na vybavení, ovšem jedná se hlavně o jednosměrný tok informací, tudíž je v tomto ohledu efektivní, když je přednáška spojená s diskuzí. Při takové diskuzi se mohou objevit nové nápady a názory, které vedou k větší aktivitě dalších zúčastněných. Přednáška pak není pasivní. Hlavní úlohu má moderátor, který musí být jak informačně vybaven, aby byl schopen zvládat diskuzi, tak musí disponovat komunikačními schopnostmi a dovednostmi [5].

- **Případové studie**

Případové studie jsou většinou používány při rozvoji vedoucích pracovníků. Těmto manažerům a tvůrčím pracovníkům jsou vylištěny nejrůznější situace jak z praxe, tak mohou být smyšlené a mohou se týkat konkrétního problému z určité oblasti i celého komplexu problémů. Metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost řešení problémů. Vhodné je, když případová studie pochází z reálné minulosti, poté se mohou jednotlivé řešení zúčastněných porovnat s řešením, které bylo zvoleno v praxi.

Opět je kladen velký důraz na výběr tzv. moderátora, který se před každou případovou studií musí důkladně informačně připravit a samozřejmě obstát před očima pracovníků, co se týče jeho vyjadřování a přístupu k pracovníkům [5].

- **Brainstorming**

Jedná se o kreativní metodu, ve kterém se jednotlivý účastníci snaží vyřešit určitý problém. Každý má možnost vyjádřit se ústně či písemně k nastolené situaci, důležitá je

kvantita ne kvalita a nepřipouští se kritika. Vítány jsou i neobvyklé nápady, kde se může projevit nový způsob uvažování. Po skončení je uspořádána diskuze a hledá se optimální řešení, kombinují se a zlepšují již vzniklé nápady, celou dobu jsou zapojeni pokud možno všichni účastníci, na to by měl dohlédnout moderátor. Nevýhoda je opět stejná jako u případových studií, týká se správného výběru moderátora a náročnosti na přípravu [5].

- **Workshop**

Workshop je opět variantou případové studie, kdy jsou komplexněji řešeny praktické problémy. Nastavené situace jsou řešeny z různých pohledů a upřednostňuje se týmový přístup, kde účastníci využívají svých vlastních zkušeností a znalostí. Dochází zde k prohlubování znalostí a dalšího vzdělávání, tudíž workshopy nejsou vhodné pro úplné začátečníky, předpokládá se tedy, že každý má již nějaký teoretický základ, který v průběhu použije. Díky tomu, že zde dochází ke spolupráci mezi pracovníky (každý jedinec disponuje jinými znalostmi a dovednostmi), tak si každý z nich většinou odnáší mnoho podnětů, které bude moci využít v praxi [5].

- **Assessment center**

Assessment centra jsou známá především jako metoda pro výběr zaměstnanců. Kromě toho jsou však brána i jako speciální forma pro hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Účastníci na setkání (obvykle trvají jeden až tři dny) řeší nejrůznější problémy, se kterými se manažeři každodenně potýkají. Často existuje i optimální řešení, to znamená, že si účastníci mohou posléze srovnat svůj výsledek s tím optimálním. Dochází zde k simulování situací a také ke hraní rolí, součástí je i asi desetiminutový projev účastníka. Zaměstnanci si vyzkouší své interpersonální a komunikační dovednosti, hodnocena je i jejich schopnost odolávat stresu a asertivita. Během kurzu si osvojují nejrůznější dovednosti, které ve svém zaměstnání určitě využijí. Nevýhoda je spatřována ve složitosti a náročnosti věnované na přípravu a na technické vybavení. Hodnotitelé si pak musejí dávat pozor na to, aby byli plně seznámeni s detaily práce, které souvisejí s její úspěšností, v opačném případě může nastat situace, kdy mohou být hodnoceny nesprávné kvality zaměstnance [4].

- **Outdoor training**

Outdoor training je metoda, která se v dnešní době stále více využívá ke vzdělávání manažerů. Vedoucí pracovníci řeší ve skupině úkoly a rozvíjejí si tímto způsobem

manažerské dovednosti (plánování, organizování, rozdělení úkolů, komunikace, motivace...), po ukončení a splnění úkolu dochází k diskuzi, zúčastnění si vyměňují názory o tom, co se mohlo udělat lépe apod.

Outdoor training se označuje také jako „učení se hrou“. Tyto pohybové aktivity se uskutečňují jak ve volné přírodě, tak v tělocvičně či ve speciálně upravených prostorech učeben. Jedná se o efektivní metodu, kde se manažeři zdokonalují ve svých dovednostech velmi příjemnou a záživnou formou. Nedostatkem tohoto způsobu vzdělávání mohou být nejrůznější předsudky u vzdělávaných, například obava ze zesměšnění, neochota zúčastnit se něčeho netradičního, popřípadě náročnost na fyzickou zdatnost jedinců, tudíž nemusí být tato metoda vhodná pro starší pracovníky, ženy či osoby se zdravotními problémy [5].

- **Teambuilding**

Teambuilding pochází z anglického slova „team“ = tým a „building“ = budování. Jedná se většinou o netradiční způsob vzdělávání, který využívá nejrůznější interaktivní metody, kdy se zaměstnanci poznávají v jiném světle než jak je tomu v pracovním prostředí. Mohou se tak setkat a spolupracovat i lidé, kteří spolu například komunikují jen telefonicky či prostřednictvím e-mailu nebo se jen potkávají na chodbě. Akce se účastní i přímí nadřízení, všichni jsou si pak při těchto akcích rovni, komunikují a spolupracují v týmu bez ohledu na to, jakou funkci v podniku zauímají. Účastníci často na teambuldingu řeší různé modelové situace a nejrůznější úlohy, kde je potřeba, aby se zapojili všichni „hráči“.

Cíl teambuldingu by bylo možné popsat v následujících heslech:

- lepší komunikace, spolupráce,
- rozvíjení kreativity, schopnosti vést lidi,
- lepší funkčnost týmu, produktivita,
- utužení vztahů, vzájemně se lépe poznat.

Kromě toho by na těchto akcích neměla chybět dobrá nálada a pozitivní atmosféra [9].

- **E-learning**

Vzdělávání na základě počítačové techniky je v současnosti, kdy stále roste význam internetu, velmi rozšířené a využívané. Počítače mohou simulovat určité situace, využívat grafy, schémata, obrázky. Nabídka vzdělávacích programů se neustále rozšiřuje, mohou být i ušity na míru účastníka a výhodou je i fakt, že tuto formu vzdělávání mohou zaměstnanci využívat ve svém volnu či v pracovní době, kdy nejsou tak vytížení. Dochází k průběžnému

hodnocení toho, jak si zaměstnanci osvojují znalosti a dovednosti. Existuje i velmi rychlá zpětná vazba. Zaměstnavatelé mohou využívat různé typy e-learningu: samostatný (vzdělávaný pracuje na počítači sám), živý e-learning (vzdělavatel a vzdělávaný jsou na počítačové technologii v kontaktu), kolektivní e-learning (vzdělávání jsou v kontaktu pomocí různých diskuzí, chatu...). Nevýhoda je spatřována v náročnosti na vybavení, především počítačové programy jsou poměrně drahé [5].

2.6.3 Prostředky a pomůcky firemního vzdělávání

Prostředky a pomůcky firemního vzdělávání jsou hmotné předměty, které a slouží a napomáhají k dosažení stanovených cílů ve vzdělávání. Tyto předměty rozšiřují a prohlubují informace, které sděluje lektor. Takovým doplněním výkladu může být záznam na flipchartu, graf na fólii, zvukový záznam, videozáznam, literální pomůcky (knihy, manuály, brožury, přehledy...), dotykové pomůcky, nejrůznější zobrazení (internet, televize, interaktivní tabule, digitální projektory...) a další.

Význam vzdělávacích prostředků je široký. Pomáhají lektorovi k lepší demonstraci výkladu, k simulaci skutečnosti, rozšiřují učivo o smyslový kontakt, motivují účastníky nebo slouží k posílení jejich motivace, zvyšují pozornost a aktivitu, shrnují důležité informace, usnadňují pochopení probírané látky...

Nabídka těchto prostředků se neustále rozšiřuje, tudíž je nutné, aby lektoři nezaostávali za vývojem technologií a přinejmenším znali aktuální nabídku [5].

Studijní materiály bychom mohli rozdělit na tištěné a materiály nabízené prostřednictvím jiného média.

Tištěné materiály

Vzdělávací akce se dnes v podstatě neobejdou bez písemných materiálů. Účastníci, kteří je na kurzu či semináři neobdrží, je považují již předem za nekvalitně připravený. Tištěné materiály mohou mít podobu skript, sylabů, scénářů, pracovních sešitů nebo listů, zadání případových studií, manažerských her ad.

Materiály nabízené prostřednictvím jiného média

- Sítě (lokální počítačové sítě, internet, online-knihovny, e-mail, videokonference...).

- Multimedia – patří zde různé formy uložení dat (video, animace, projektory, CD nosiče, DVD nosiče...).
- Mobilní prostředky a přístupy (m-learning, notebooky pro práci doma...) [5].

2.7 Trendy ve vzdělávání

V poslední době se stále více setkáváme se zesilujícím tlakem, aby vzdělávání a rozvoj pracovníků prokazatelně a viditelně vedlo ke zvýšení výkonnosti, s tím by měl souviset i trend plnohodnotného měření efektivity tohoto vzdělávání.

V současnosti mezi hlavní trendy ve vzdělávání můžeme zařadit:

- celostní přístup,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákup,
- zakázková řešení, důraz na diferenciaci [5].

Celostní přístup

Celostní přístup je způsob, jak přejít od vzdělávání k učení se. Činnosti, ve kterých je jedinec při vzdělávání izolován, jsou změněny na způsob vzdělávání, ve kterém se učí všichni a zároveň se nemusí účastnit školení. Vzdělávací aktivity nejsou v popředí, jak tomu zpravidla bývá, ale dochází zde ke spojení organizačního učení a učení jedince. Dále je zde snaha o zapojení co největšího počtu účastníků, ale zároveň snaha o zachování diferenciaci u každého jedince. Tyto v podstatě paradoxy jsou překonávány vzděláváním za chodu a rozvojem.

Pracovník jako subjekt vzdělávání – pracovník má volný a otevřený přístup ke vzdělávání a tím pádem i kontrole nad svým profesionálním rozvojem. Patří zde tzv. bezbariérový přístup (viz. kapitola 2.5). Dalším způsobem je, když je pracovník sám zodpovědný za výběr svých vzdělávacích aktivit, vytváří si rozvojový plán a řídí tak svou kariéru. Výhoda je spatřována v ušetřeném čase, který by jinak museli manažeři vynaložit na pracovní tvorbu rozvojových plánů pro ostatní. Tak si pracovník vybere sám optimální variantu, o které ví, že pro něj bude rozhodně přínosná. Zpětná vazba je pak poskytována prostřednictvím motivačního pohovoru, hodnocením, supervizí nebo v rámci výcviku.

Atmosféra permanentního vzdělávání – vyžaduje důvěru, identifikaci s firmou, sdílení jejích hodnot a kultury.

Vzdělávání co nejbližší samotné práci – nejedná se jen o časové hledisko, ale i obsahové (např. tam, kde dochází ke koučování, rozvíjení supervizí...), proto námitky typu: „Učíme se teorii, ale praxe je jiná,“ jsou oslabeny [5].

Just-in-time ve vzdělávání

Just-in-time je v dnešní době spojováno především s materiálovým zásobováním, ale tento termín se začíná objevovat i ve vzdělávání. Je tedy opakem učení se do zásoby.

Můžeme si jej představit v podobě vzdělávacích kurzů, které přicházejí v pravý čas, je to např. soustředění několika kurzů před samotným zahájením projektu.

Jestliže si kurzy rozdělíme na standardizované a zakázkové, tak ty standardizované by se z pohledu Just-in-time měly stát součástí tréninkových katalogů a jejich užití se může opakovat, zároveň mají charakter nezbytného minima. Zakázková řešení se neopakují a jejich charakter je vylad'ovací [5].

Standardizované kurzy

Standardizované kurzy se vytváří na základě minimální laťky a jsou většinou zaměřené na základní znalosti a dovednosti, které mohou mít zaměstnanci na nedostatečné úrovni. Patří zde:

Katalogové kurzy – jsou to kurzy zaměřené na podrobné zpracování určitého tématu. Jsou zde řazeny odborné kurzy, IT školení, rozvoj měkkých dovedností a povinná školení ze zákona.

E-learningové kurzy – standardizované e-learningové kurzy jsou určeny většinou pro 80% lidí ve firmě, ale manažer věnuje těmto záležitostem jen 20% času. Každému se dostane stejného výkladu, nejedná se tedy o zakázkové řešení [5].

On-line nákup

Nákupy přes internet se staly v posledních letech velmi oblíbenou záležitostí nevyjímaje nákupy služeb. Velmi výhodné nabídky jsou k nalezení na e-aukcích, proto se tato forma nákupu vzdělávacích kurzů stává čím dál častější.

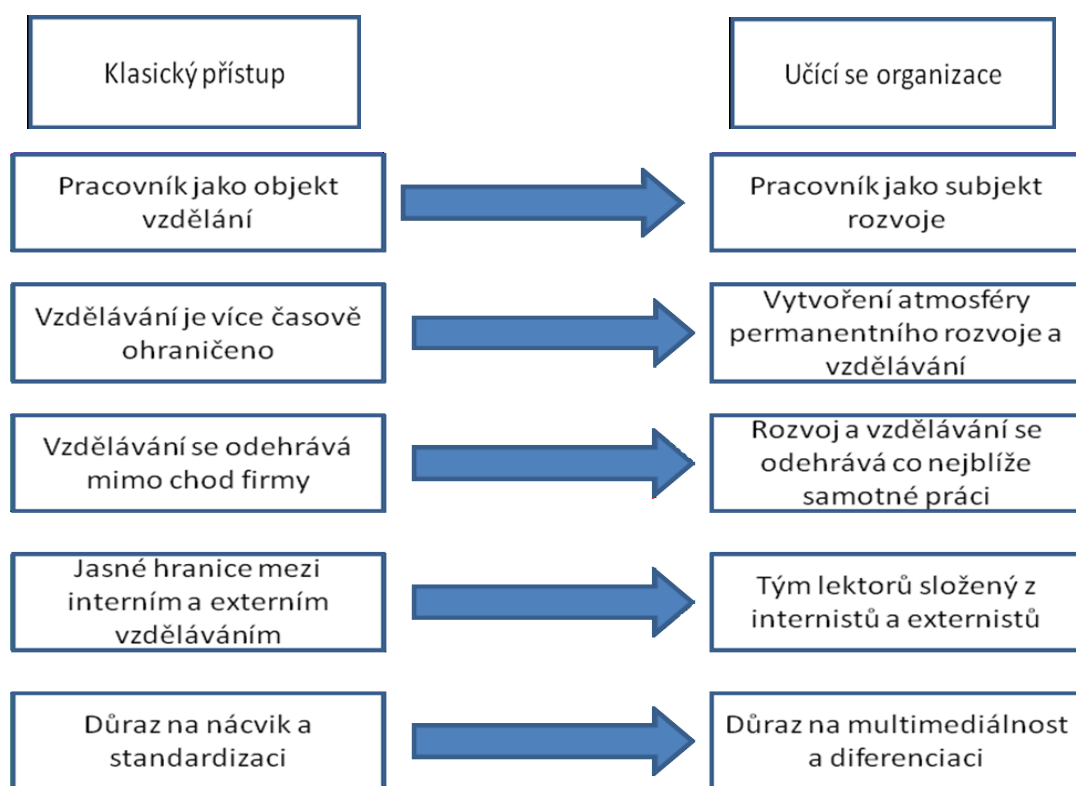
Důležité před e-nákupem je, prověřit si kvalitu služeb, které firma na internetu nabízí. Zákazník by měl mít také možnost specifikovat požadavky na lektora apod. [5].

Zakázková řešení, důraz na diferenciaci

Diferenciace ve vzdělávání je spjata se strategií maximální latky a prochází jí ve firmě 20-30% lidí. Diferenciace a zakázková řešení jsou důležitá z pohledu zvyšování výkonnosti pracovníků a funguje zde jako motivační nástroj.

Trendy ve vzdělávání se neustále rozvíjejí. V brzké době se očekává rozšiřování vzdělávacích kurzů pro zaměstnance na téma: akční styly, emotion management, rozvoj a trénink kreativních přístupů, chase management... [5].

Obrázek č. 2.3: Trendy v rozvoji a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 122.

2.8 Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání a rozvoje ve firmě můžeme rozdělit na tyto tři fáze:

1. Analýza a identifikace potřeb a mezery ve vzdělávání.
2. Plánování vzdělávání a rozvoje.
3. Realizace vzdělávání a rozvoje.
4. Hodnocení (zpětná vazba) [5].

2.8.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Zdroje pro analýzu můžeme rozdělit do tří okruhů.

1. **Celopodnikové údaje (organizační analýza)** – patří zde podnikové cíle a plány, údaje o výrobním programu, o pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz, odpovídajícím trhu a zdrojích, personální statistika, data o produktivitě, marketingové plány a další.
2. **Údaje o pracovním místě (analýza práce)** – zde jsou řazeny popisy pracovních míst, rozhovory s pracovníky, kteří z firmy odcházejí, konzultace s manažery, požadavky manažerů na vzdělávací programy, kultura pracovních vztahů.
3. **Údaje o zaměstnanci (analýza osob)** – hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání zaměstnanců, výsledky testů, výsledky různých průzkumů, jež nastiňují postoje a názory jednotlivých pracovníků a další [2].

Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je možné využít dvou základních možností.

1. **Kvantitativní sociologický výzkum** – jedná se v podstatě o terénní šetření (dotazník, rozhovor, pozorování...). Výhodou je především to, že můžeme zjistit konkrétní vzdělávací potřeby přímo na míru určitého zaměstnance. Nevýhoda je spatřována v náročnosti metodologické přípravy a realizaci.
2. **Tvorba kompetenčního modelu** – práce s dokumenty a literaturou, jejímž cílem je získat obecné požadavky na pracovní místo. Kompetence lze také identifikovat v případě, kdy známe nároky, které na člověka klade určitá pracovní pozice. Tento

přístup se využívá i v řadě jiných personálních činností (např. výběr a hodnocení pracovníků), což lze bezesporu brát jako výhodu.

V praxi je v současnosti uplatňován spíše druhý přístup, který je popřípadě doplněn i o kvantitativní výzkum [2].

Co se týče metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb, můžeme si je opět rozdělit do oblastí: celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o jednotlivých zaměstnancích.

Celopodnikové údaje – analýza strategických a podnikových plánů, dotazník, brainstorming, benchmarking, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, budoucích trendů, personální audit, porady a skupinové diskuze, průzkumy spotřebitelů...

Údaje o pracovním místě – analýza problémů, analýza pracovní náplně, analýza plánů lidských zdrojů, řízení podle cílů, brainstorming, analýza statistických nebo jiných údajů týkajících se pracovního místa...

Údaje o jednotlivých zaměstnancích – Assessment centrum, dotazník, hodnocení pracovního výkonu, porovnávání, pozorování, průzkum postojů, testy a zkoušky, názory podřízených, osobní dokumentace, 360° zpětná vazba, kariérový plán, analýza chování... [2].

2.8.2 Plánování firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Každý plán vzdělávacích aktivit by měl odpovědět na otázky jako:

- Jaký druh vzdělávacích aktivit má být realizován? (Obsah)
- Kdo se má vzdělávání účastnit a jaká jsou kritéria výběru těchto účastníků? (Komu)
- Jak a kde bude probíhat vzdělávání, co k tomu budu potřebovat? (Jak)
- Kdo bude mít roli vzdělavatele? Bude vzdělávání zajištěno externě či interně...? (Kým)
- Jaký bude termín vzdělávacího programu a jeho časový plán? (Kdy)

- Kde bude probíhat vzdělávací aktivita? V místě společnosti, v jiné organizaci, ve vzdělávací instituci...? (Kde)
- Jaké budou náklady? (Rozpočet)
- Jak se budou hodnotit výsledky programu a jejich efektivita? (Metody hodnocení, kdo kdy a kde bude hodnotit) [6]

2.8.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podobu realizace výsledné vzdělávací akce významně ovlivňují tyto faktory:

- cíle,
- program,
- metody,
- motivace,
- zúčastnění,
- lektori.

Kromě toho všechny fáze realizace pak ovlivňuje i organizační a finanční zabezpečení.

Do fází realizace patří:

1. Příprava – výběr a příprava lektora, materiály, pomůcky, příprava účastníků, organizační zajištění.
2. Realizace – zahrnuje i motivační dění.
3. Transfer – aktivity po skončení kurzu (závěrečná zpráva po celé akci, zpracování fotodokumentace, videozáznamů...), motivování účastníků k ověření nově nabytých znalostí v praxi (většinou v kompetenci nadřízených).

Kurzy je důležité soustavně monitorovat a to z důvodů, aby tyto akce probíhaly podle plánu a v souladu se schváleným rozpočtem. Každá vzdělávací akce by se měla buď na konci, nebo již v průběhu vyhodnocovat a zjišťovat tak, zda přinesla požadované výsledky [2].

Organizace firemního vzdělávání

Na organizaci a organizačním zajištění stojí úspěšnost celé vzdělávací akce. Organizace prostupuje všemi fázemi vzdělávání a obsahuje tak velké množství činností, jsou

to například zajištění propagačních aktivit, uzavření smluv s lektory, příprava harmonogramu, zajištění prostor, příprava certifikace, zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu a mnoho dalších.

Aby byly hladce splněny všechny kroky, které jsou nezbytné k zabezpečení, organizaci a realizace vzdělávací akce, používají se některé nástroje, jež usnadňují jejich přehled:

- časový a místní plán,
- algoritmus organizačního zabezpečení,
- Ganttův diagram,
- CPM diagram [2].

Kalkulace vzdělávací akce

Postup kalkulace firemního vzdělávání se vždy řídí interními ekonomickými předpisy a směrnicemi dané společnosti. Sestavování konečného vyúčtování ekonomické efektivity určité vzdělávací akce je však obtížné. Někteří manažeři totiž tvrdí, že přínosy vzdělávání zaměstnanců není možné vždy kvantifikovat, ovšem na druhé straně jsou tu ekonomické výsledky činnosti oddělení rozvoje zaměstnanců, kde jsou vyčísleny veškeré dopady jednotlivých vzdělávacích akcí, které byly zrealizované.

Při sestavování kalkulací je nutné pamatovat na všechny náklady, které se při vzdělávání objeví. Tyto náklady můžeme rozdělit do dvou kategorií.

- Náklady na vzdělávací program (náklady na lektory, realizační tým, náklady na výuku, nájemné za prostory, parkoviště...).
- Náklady na účastníky (přeprava, diety, cestovné, stravování, ubytování, hodnota ušlé pracovní doby zaměstnanců...). Tyto náklady jsou označovány za variabilní, mění se s počtem účastníků.

Jestliže souhrn nákladů převyšuje částku, která je pro daný vzdělávací program určena, je nutné najít způsob, jak tyto náklady snížit na přijatelnou úroveň. Možností je mnoho, měli bychom se soustředit na co nejčastější využívání vlastních firemních lektorů či zaměstnanců, opakovaně využívat stejné materiály, adaptovat komerčně dostupné materiály, snižovat cestovní náklady a náklady na ubytování, využívat zařízení místních vysokých popřípadě středních škol, neposílat zaměstnance na školení automaticky, ale nejdříve se poradit o potřebě školení přímo se školenými a další [2].

Dodržování plánu

Na dodržování plánu rozvoje jednotlivých zaměstnanců by měl vždy neustále někdo dohlížet. Touto pověřenou osobou bývá většinou přímý vedoucí. Ten by měl mít za úkol také úpravu plánu dle potřeb a požadavků zaměstnance, organizace, popřípadě vzdělávacích institucí [6].

2.8.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Nejdůležitější částí z celého cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zpětná vazba, která má za úkol objasnit, jak byly jednotlivé vzdělávací programy úspěšné a jaký vliv měly například na pracovní výsledky.

Měření efektivity vzdělávacích aktivit je problematické, neboť jejich účinky se projevují s určitým časovým zpožděním. Při takovém zpoždění je velice obtížné oddělit podíl všech možných vlivů.

Existuje několik hledisek, podle kterých můžeme dělit metody měření vzdělávacích aktivit. Jedná se například o hledisko pohledu hodnocení (kdo je autorem hodnocení, zda samotný vzdělávaný či někdo „zvenčí“), časové hledisko (měření následuje ihned po vzdělávací aktivitě nebo s časovým odstupem), hledisko podle formy záznamu...

Známým členěním metod měření je tento model.

- Úroveň reakce (dotazníky spokojenosti...)
- Úroveň učení (testování získaných znalostí)
- Úroveň chování (zhodnocení získaných dovedností)
- Úroveň výsledků (měření dopadu ve výkonnosti)
- Úroveň postojů

Metody měření efektivity vzdělávacího programu se často překrývají s metodami identifikace.

Metody hodnocení můžeme dále rozdělit na subjektivní a objektivní [5].

Subjektivní hodnocení

Jedná se o hodnocení od samotných účastníků. Patří zde:

- Dotazník spokojenosti – hodnocení spokojenosti s kurzem na základě dotazníků je vhodné provádět s určitým odstupem. Tyto dotazníky jsou přínosné především z toho důvodu, že můžeme snadno předpovídat míru přenosu znalostí a dovedností do praxe.

- Dopis lektorovi – bývá opět realizován s časovým odstupem od vzdělávacího programu. Vypracování vyžaduje poměrně více času a úsilí. Druhou variantou bývá tzv. „*dopis sobě*“, oba způsoby však napomáhají k lepšímu transferu znalostí a dovedností do vlastní práce.

- Autofeedback – účastník si po delší době od ukončení školení poskytne zpětnou vazbu sám sobě. Zkusí si sám vyhodnotit zpětnou vazbu, jak absolvovaný vzdělávací program přispěl k jeho osobnímu či profesnímu rozvoji, kariérnímu růstu, kvalitě jeho práce a podobně.

- Rozvojový plán – jeho součástí je i sebehodnocení, kde zaměstnanec komentuje jednotlivé přírůstky v jeho práci, kterých dosáhl díky absolvování vzdělávacího programu. Tento komentář je nejen číselný, ale též jsou uvedeny konkrétní případy. Uplatňuje se opět s delším časovým odstupem.

- 360° zpětná vazba – zacíleno od doby započetí vzdělávací aktivity [5].

Objektivní hodnocení

Jedná se o hodnocení, které poskytují jiní (ne samotný účastník vzdělávání). Změny u zaměstnanců, které souvisejí se vzděláváním, můžeme uspořádat podle modelu: nové znalosti – nové dovednosti – praktické aplikace.

Nové znalosti - nové znalosti zaměstnanců můžeme ověřit pomocí případových studií, popřípadě retestu, což je znalostní test, který se uskutečňuje s určitým odstupem po školení. Výsledky se poté porovnávají s výsledky pretestu, ten účastníci školení podstoupí před zahájením školení.

Nové dovednosti – získané dovednosti můžeme vyhodnotit na základě projektu, ve kterém účastník školení rozpracuje zadaný problém a navrhne postup řešení. Navržené postupy jsou pak ukázkou implementovaných dovedností. Další metodou je pak assignment. Zde pracovník analyzuje zadaný problém a hledá východiska k řešení. Do metod hodnocení nových dovedností lze zařadit i assessment centre, kde se pracovník setkává s praktickými ukázkami získaných dovedností.

Praktické aplikace – zde lze uplatnit pozorování při práci, které provádí většinou nadřízený, zvláštní formou je pak mystery shopping/calling. Rozvojový plán je součástí

hodnocení pracovníka i ze strany nadřízeného či mentora, který sleduje plnění zadaných úkolů a cílů. Dále zde lze zařadit i 360° zpětnou vazbu, kde je hodnocena změna ve výkonu účastníka školení a to ze strany nadřízených, podřízených, zákazníků, dodavatelů... [5].

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model

Kirkpatrickův model slouží k hodnocení efektivity vzdělávacího programu. Podle tohoto modelu je nutné začít hodnocení na nejnižší úrovni a poté podle času a nákladů je možné postupovat na vyšší úrovně.

První úroveň hodnocení

REAKCE – Na této úrovni je zjišťována reakce a dojmy účastníků na vzdělávací program. Účastníci programu odpovídají, jak se jim program líbil, jak s ním byli spokojeni, jejich reakce je důležitá pro dobrou úroveň – učení. Samozřejmě pozitivní dojem nezaručuje odpovídající efekt na rovině vzdělávání, ale na druhou stranu negativní reakce tuto možnost docela jistě omezují.

Druhá úroveň hodnocení

UČENÍ – Metody hodnocení na této úrovni jsou již složitější. Patří zde formální informační testování, týmové hodnocení či sebehodnocení. Účastníci většinou hodnotí program před započítím a poté po jeho ukončení, to vše slouží ke stanovení rozsahu naučené látky.

Třetí úroveň

PŘENOS – Základní otázkou této úrovně je, zda budou nově získané dovednosti a znalosti využívány v každodenním životě účastníka. Pro mnohé je tedy tato úroveň nejdůležitější pro hodnocení efektivity vzdělávací akce. Předvídat, jaké změny v chování nastanou, je obtížné, proto je důležité zvážit všechny podmínky, jak často hodnotit a jakým způsobem hodnotit.

Čtvrtá úroveň

VÝSLEDKY – Dosažené výsledky se v závěrečné fázi hodnotí jako změny v kvalitě, snižování nákladů, zvýšení produkce a zisku či v návratnosti investic. Výsledky jsou brány jako hlavní smysl, proč jsou vzdělávací programy realizovány. Manažeři by měli změřit finanční přínos programu a sledovat i vzájemné relace mezi vzděláváním a jeho přínosem [11].

2.9 Role manažera ve vzdělávání

Aby manažer/personalista správně a efektivně zvládal své role ve vzdělávacím procesu, je nutné, aby disponoval těmito schopnostmi:

- Odborné („*hard skills*“) – jedná se o odborné znalosti, dovednosti popřípadě jsou to postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera.
- Jednání s lidmi („*soft skills*“) – zde patří mezilidské vztahy, práce s lidmi, efektivní komunikace, jednání s jednotlivci i skupinami. Tyto schopnosti jsou považovány za klíčové [3].

Role manažera/personalisty ve vzdělávacím procesu:

- Správné předvídání potřeb a dovedností pro různé řídicí úrovně a funkce.
- Navržení a doporučení programů odborného a osobního rozvoje zaměstnanců, včetně rozvoje kariéry.
- Uplatňovat aktivní přístup, zodpovídat za plnění.
- Znat a ovlivňovat prostředí.
- Formovat strategii, zajišťovat souhlas.
- Plánovat, realizovat a kontrolovat.
- Hodnotit vzdělávací proces, zvyšovat výkon [3].

2.10 Metodika diplomové práce

Mezi metody a techniky sběru dat, pro vznik analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě, je využíváno zpracování poskytnutých vnitropodnikových dokumentů, rozhovoru s odpovědnými zaměstnanci za vzdělávání a rozvoj a dotazníků, které jsou poskytnuty zaměstnancům společnosti bez ohledu na pracovní pozici. V dotazníku se vyskytují uzavřené otázky, ovšem vždy s možností vyjádřit se k danému problému, první čtyři otázky jsou identifikačního typu (pohlaví, pracovní zařazení, věk, dosažené vzdělání).

Cílem diplomové práce je zjistit aktuální stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s. v Prostějově. Analýza je prováděna na základě

interních dokumentů, rozhovorů s ředitelem personálního odboru Ing. Rostislavem Makovcem a na základě analýzy vyplněných dotazníků od zaměstnanců společnosti.

Můj nestranný pohled a držení se faktů a získaných informací mi bude sloužit ke správnému vyhodnocení celé situace.

Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se zabývala vším, co se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě a je nebo by mělo být využíváno v podnikové praxi. Z počátku jsem se věnovala obecnějšími informacemi, postupně jsem přešla k podrobnějšímu popisu. Zaměřila jsem se na jednotlivé strategie, metody a formy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, poukázala jsem na trendy ve vzdělávání, které jsou v dnešní době využívány a v neposlední řadě jsem se věnovala celému cyklu vzdělávání a rozvoje od analýzy vzdělávacích potřeb až po hodnocení zrealizovaného vzdělávacího programu.

Teoretická východiska a poznatky v teoretické části mi budou podkladem a východiskem pro zpracování praktické části.

3 Charakteristika společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.

Společnost má více jak stoletou tradici, své produkty vyváží i za hranice České republiky, a to jak do států Evropy, tak Ameriky či Asie.

3.1 Představení společnosti

„DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. (dále jen DT), se sídlem v Prostějově na Dolní ulici 100, je předním českým výrobcem v oblasti výhybkových technologií pro železniční, podzemní a tramvajové tratě. Společnost DT je systémovým poskytovatelem kompletního příslušenství výhybek a vlastního systému sledování. Je také servisním partnerem pro projektování, uvedení do provozu, jakož i vlastního provozu výhybkových konstrukcí. Výhybky společnosti DT jsou vyráběny jednak v závodě v Prostějově, ale i v dceřiné společnosti DT na Slovensku, tj. v DT Slovenská výhybkáreň, a.s.“ [9].

Obrázek č. 3.1: Znak společnosti



Zdroj: <<http://www.dtmv.cz/cs/>> [2011-1-10]

3.2 Historie společnosti

- Vznik společnosti se datuje od roku 1990, kdy Vilém Doležal založil svou zámečnickou činnost.

- Za spolupráce s Václavem Těhníkem vznikla 1. ledna roku 1907 veřejná obchodní společnost DOLEŽAL - TĚHNÍK, zámečnictví Prostějov, se sídlem na ulici Kostelecké.
- V roce 1912 změnila společnost název na DOLEŽAL a TĚHNÍK, továrna na železné zboží, Prostějov. Rozvíjející se firma splnila tehdejší kritéria pro zaprotokolování společnosti.
- Roku 1948 došlo k znárodnění a začlenění firmy do národního podniku Báňská a hutní společnost v Praze.
- V roce 1992 zaznamenává společnost novodobý rozvoj pod názvem Železářny D+T, spol. s r.o. Je položen základ k navázání na dobré jméno dříve velmi známé firmy.
- V roce 1995 změnila firma název na DT výhybkárna a mostárna, spol. s r.o., čímž deklarovala svoje hlavní obory činnosti.
- V roce 1998 se firma restrukturalizovala, vznikly 4 závody bez právní subjektivity – výhybkárny, mostárny, energeticko-strojírenského závodu a závodu montáží a staveb.
- Od 1.1.2004 změnila společnost právní formu a u Krajského soudu v Brně byla zaregistrována jako DT výhybkárna a mostárna a.s.
- K 2.10.2006 byla prodána veškerá aktiva závodu Mostárna. S platností od 1. ledna 2007 došlo ke změně názvu společnosti na DT-Výhybkárna a strojírna, a.s. [9].

3.3 Předmět činnosti

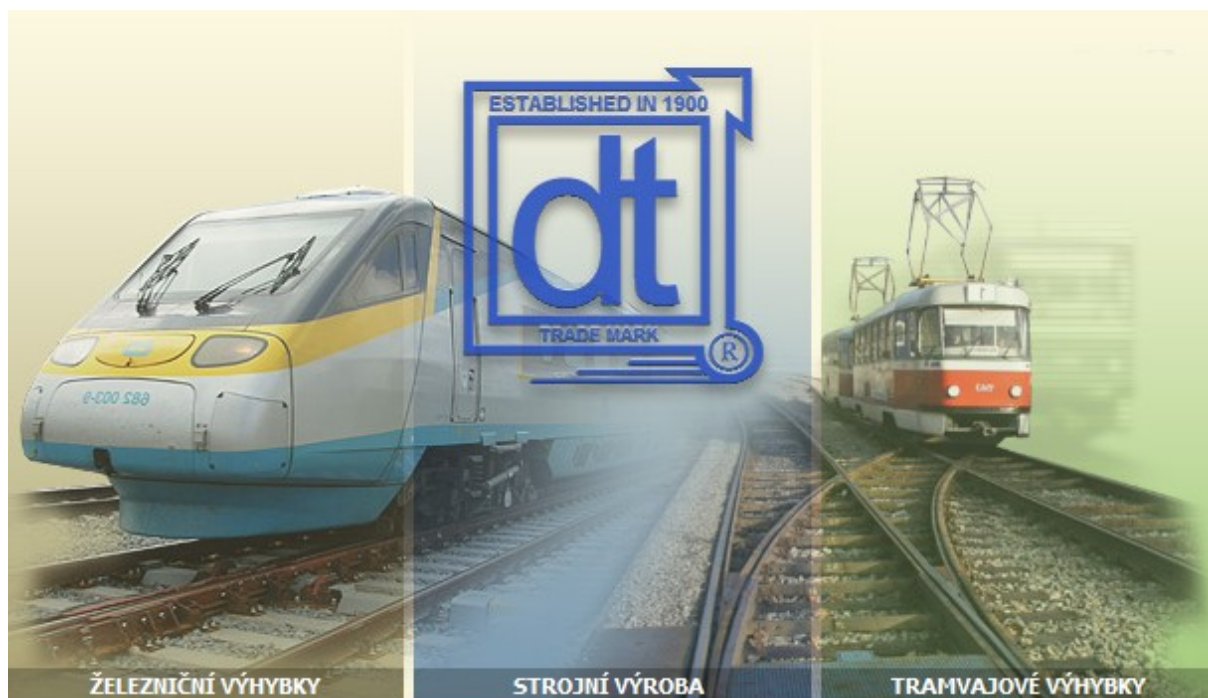
Činnost DT je soustředěna do tří oblastí: železniční výhybky, tramvajové výhybky a strojní výroba.

Výroba a vývoj železničních výhybek včetně jejich komponentů jsou nosným výrobním programem společnosti.

Při vývoji výhybek jsou používány nové materiály a technologie, které zvyšují kvalitu a životnost těchto výrobků. V posledním období se společnost zaměřuje především na využívání manganových ocelí a perlitizaci materiálu nejvíce namáhaných dílů výhybek. Pro zajištění vysoké kvality a produktivity práce je plně využíváno dvou obráběcích center od firmy Waldrich Coburg.

Závod strojírna vyrábí, v rámci zajišťování komplexních dodávek tramvajových výhybek DT, pro tuzemské a zahraniční obchodní partnery stavěcí skříně pro tramvajové výhybky, včetně elektrických skříní a signalizace [9].

Obrázek č. 3.2: Předmět činnosti



Zdroj: <<http://www.dtmv.cz/cs/>> [2011-1-10]

Předmětem podnikání společnosti jsou následující činnosti (uvedeno ve výpisu obchodního rejstříku):

Provozování dráhy, provozování drážní dopravy, výroba a rozvod elektřiny, výroba a rozvod tepla, projektová činnost ve výstavbě, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob na plyn, montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení, montáž, opravy, údržba a revize elektrických zařízení, silniční motorová doprava nákladní, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyn, klempířství a oprava karoserií, kovářství, podkovářství, obráběčství, zámečnictví, nástrojařství, pokrývačství, tesařství, vodoinstalatérství, topenářství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, lakýrnictví, natěračství [11].

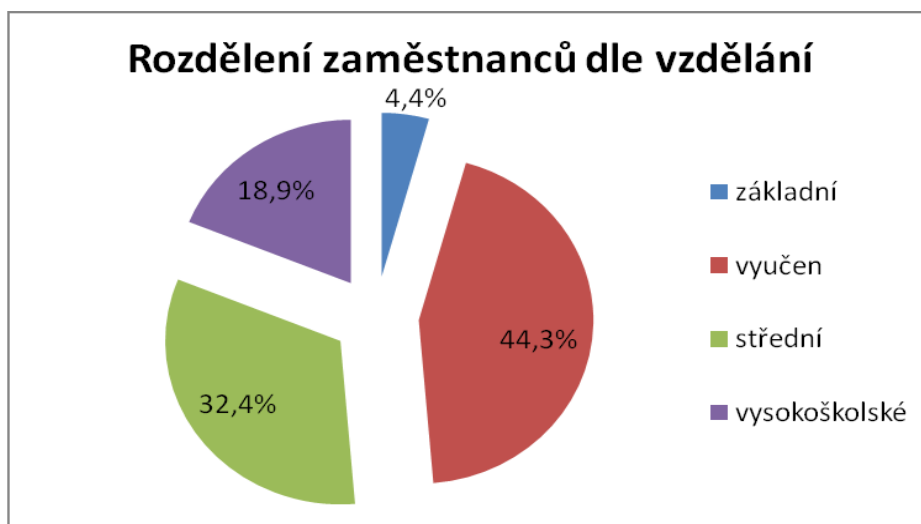
3.4 Organizační struktura

Organizační struktura je vícestupňová (viz příloha č.1) [9].

V současné době pracuje v DT-Výhybkárna a strojírna a.s. celkem 413 zaměstnanců, z toho 231 dělníků a 182 úředníků a techniků, podle pohlaví to je 370 mužů a 43 žen.

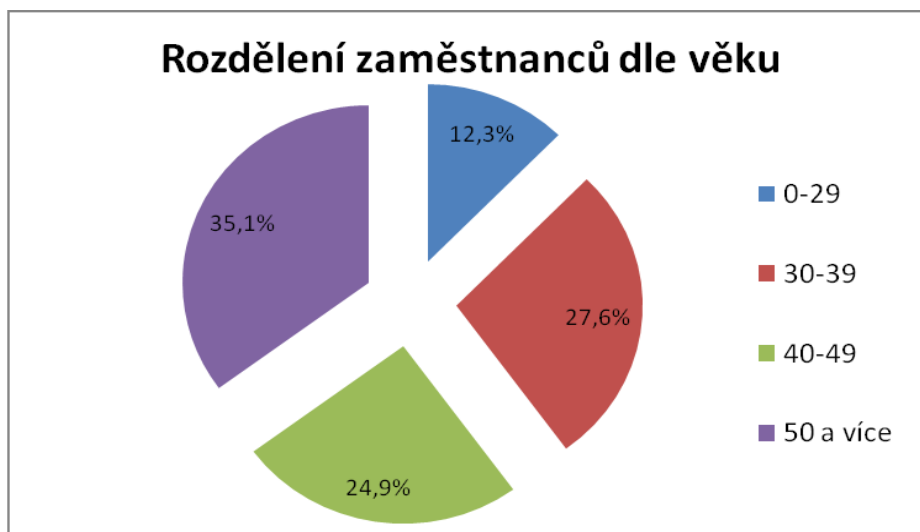
Následující graf se týká rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Ze 413 zaměstnanců má základní vzdělání 18 lidí, výuční list 183, střední vzdělání 134 a vysokoškolské vzdělání 78 zaměstnanců, vyšší vzdělání nemá žádný ze zaměstnanců.

Graf č. 3.1: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání



Graf č. 3.2 popisuje rozdělení zaměstnanců dle věku. Věk do 29 let má ve společnosti 51 zaměstnanců, od 30 do 39 let pracuje ve společnosti 114 lidí, od 40 do 49 to je 103 zaměstnanců, od 50 let a výše je ve firmě 145 lidí. Nejpočetnější skupinu tedy tvoří věková skupina 50 a více let.

Graf č. 3.2: Rozdělení zaměstnanců dle věku



3.5 Personální odbor

O vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti se stará personální odbor, pod který spadá i oddělení práce a mzdy (PAM), které má jednu vedoucí a jednu mzdovou účetní. Do posledního prosince roku 2010 byl vedoucím personálního odboru Ing. Rostislav Makovec, který mi po celou dobu s diplomovou prací pomáhal. Personální odbor a PAM spadá přímo pod generálního ředitele.

Úkoly personálního odboru

Do pravomocí, povinností a odpovědnosti personálního odboru spadá: řízení procesů personální práce v souladu s firemními potřebami a platnou legislativou za účelem dosažení požadovaných hospodářských výsledků firmy ve stanovené kvalitě, efektivitě a rozsahu, vytváření plánu strategie personální práce v souladu se strategií firmy, kontrolovat a vytvářet aktualizace systémů odměňování a systémů hodnocení, zabezpečení požadovaného počtu zaměstnanců, spolupráce s odbory, sledování a koordinace vztahů mezi zaměstnanci v souladu se standardy společnosti a platnou legislativou, řízení chodu personálního oddělení a účast na projektech firmy.

Jedním z nejdůležitějších úkolů v personalistice pro rok 2010 bylo přijetí opatření v oblasti personalistiky, které by zajistily pro podnik pružnou reakci na měnící se vnější

podmínky. Zatím se jako možné jevíly různé varianty vývoje zakázkové náplně – od optimistické, která předpokládala dosažení obdobné úrovně jako v roce 2009 přes realisticky sestavený plán s cca 10 % poklesem na závodě VH, až po pesimistickou variantu počítající s ještě výraznějším snížením. Velkou neznámou byl také výsledek voleb a priority nově vzniklé vlády, které se na zakázkové náplni mohou také podepsat [11].

4 Analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.

Analýza je prováděna především na základě rozhovorů s odpovědnou osobou za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Ing. Rostislavem Makovcem, zpracování vnitropodnikových dokumentů a realizace dotazníkového šetření.

4.1 Proces vzdělávání ve společnosti

Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě DT-Výhybkárna a strojírna a.s. se řídí podle algoritmu (Obrázek č. 4.1), který se skládá z osmi kroků.

Vstupními informacemi procesu vzdělávání ve společnosti jsou: podklady z center a ze závodů k oblasti vzdělávání, databáze dodavatelů vzdělávacích akcí.

1. Návrh plánu výcviku

Návrh plánu výcviku je zpracován z podkladů jednotlivých podnikových center a závodů. Při zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje vycházejí zpracovatelé v centrech a v závodech z legislativních požadavků nebo ze situace, kdy existuje rozpor mezi skutečnými a požadovanými znalostmi a dovednostmi jednotlivých zaměstnanců.

Do plánu výcviku je také zahrnuta rezerva na požadavky, které vznikají při hodnocení zaměstnanců. Všechny podklady je nutné předložit do 30. října daného roku.

Návrh plánu výcviku provádí: odborní ředitelé, ředitelé závodů a personalista.

Výstupní informace, použitý formulář: Návrh plánu výcviku.

2. Posouzení, schválení a vydání plánu výcviku

Hospodářská rada společnosti posuzuje návrh plánu výcviku z hlediska finančního zaměření a z hlediska zaměření vzdělávání a výcviku. Případné vzniknuvší připomínky vedoucí personálního odboru zapracuje do plánu výcviku. Plán poté schválí a vydá do 15.

listopadu příslušného roku. Návrhy z hodnocení zaměstnanců jsou zapracovány do 1. změny plánu výcviku.

Posouzení, schválení a vydání plánu výcviku provádí: hospodářská rada a vedoucí personálního odboru.

Výstupní informace, použitý formulář: Schválený plán výcviku.

3. Požadavek na zajištění konkrétní akce

Personalista předá jednotlivé nabídky vzdělávání a rozvoje příslušným vedoucím, ti pak vyberou vhodnou variantu a požadují u personalisty zajištění. Nabídky jsou v papírové formě nebo jako internetové odkazy.

Požadavek na zajištění konkrétní akce provádí: příslušný vedoucí a personalista.

Výstupní informace, použitý formulář: Požadavek na zajištění konkrétní akce.

4. Rozhodnutí o realizaci konkrétní akce

Po ověření, že žádaná akce je v plánu výcviku, personalista tuto akci zajistí a následuje krok 5. Jestliže akce není v plánu výcviku a není dostatek finančních prostředků k realizaci této akce, personalista nepovinný výcvik zamítne – krok 8.

Zjištění finančních zdrojů pro povinný výcvik či školení projedná vedoucí personálního odboru ve vedení společnosti.

Rozhodnutí o realizaci konkrétní akce provádí: personalista, vedoucí personálního odboru, vedení společnosti.

5. Příprava a realizace konkrétní akce

U externích vzdělávacích akcí vybere personalista z databáze dodavatelů vzdělávacích akcí konkrétního dodavatele, odešle přihlášku, zajistí zaplacení všech poplatků a předání dokladů účastníkům. U interních akcí personalista zajistí adekvátního lektora, učebnu a pomůcky, rozešle pozvánky a připraví pro lektora prezenční listinu.

Přípravu a realizaci konkrétní akce provádí personalista.

Výstupní informace, použitý formulář: Prezenční listina.

6. Dokumentování vzdělávání a výcviku

Účastníci vzdělávací akce (minimálně externě školení) obdrží od personalisty anketní lístek, který po ukončení akce vyplní. Příslušný vedoucí pak zhodnotí přínos vzdělávací akce

pro zaměstnance a personalista založí anketní lístek do složky dodavatelů. Je proveden záznam do evidence vzdělávání a výcviku zaměstnance, případné osvědčení, které účastník obdržel, založí personalista do jeho osobního spisu. Pověřeni zaměstnanci provedou záznam o získaném osvědčení (svářečský průkaz, jeřábnický průkaz...) a odborné způsobilosti do své evidence, včetně délky platnosti.

Dokumentování vzdělávání a výcviku provádí: účastník akce, příslušný vedoucí, personalista, pověřený zaměstnanec.

Výstupní informace, použitý formulář: Záznam v evidenci vzdělávání a výcviku.

7. Hodnocení vzdělávání a výcviku

Hodnocení je prováděno pravidelně jedenkrát měsíčně, personalista vyhodnocuje i finanční plnění plánu výcviku. Jednou za rok je vyhodnoceno věcné plnění plánu výcviku.

Hodnocení vzdělávání a výcviku provádí: personalista.

Výstupní informace, použitý formulář: Tabulka v měsíčním rozboru, roční vyhodnocení plánu výcviku.

8. Zamítnutí požadavku na realizaci konkrétní akce

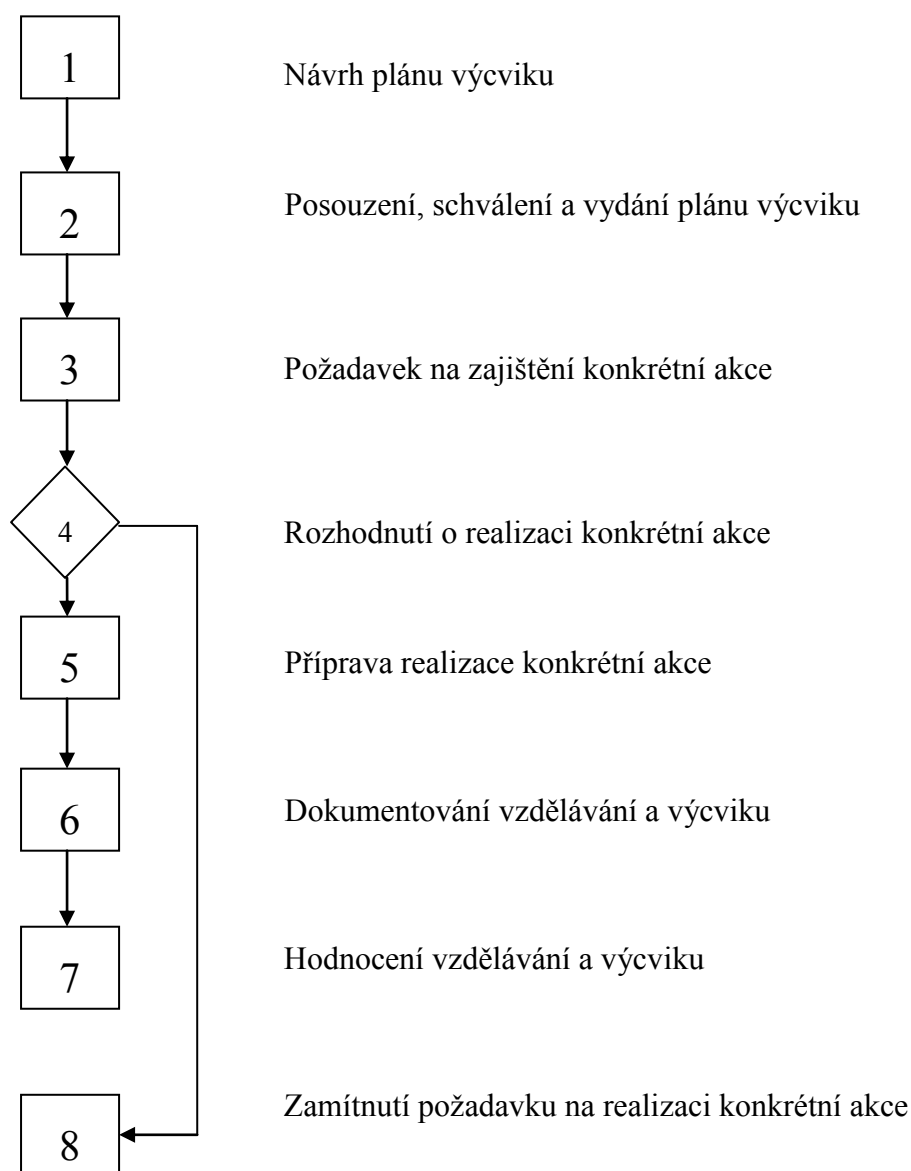
V souvislosti s krokem 4 je realizace konkrétní akce zamítnuta.

Hodnocení vzdělávání a výcviku provádí: personalista, příslušný vedoucí.

Výstupní informace, použitý formulář: Zamítnutí požadavku na realizaci konkrétní akce.

Výstupními informacemi z tohoto procesu jsou: plán výcviku, prezenční listina, anketní lístek, záznam v evidenci vzdělávání a výcviku, tabulka v měsíčním rozboru, roční vyhodnocení plánu výcviku.

Obrázek č. 4.1: Algoritmus procesu vzdělávání v DT



Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty personálního oddělení

4.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání je vypracováván každý rok odpovědným personalistou, kterému jednotliví vedoucí pracovníci posílají návrhy na školení a vzdělávací akce. Personalista tyto návrhy postupně dopracuje vždy v závislosti na výnosy a náklady společnosti a na finanční prostředky, které jsou vyčleněny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na následující rok. V posledních letech DT pravidelně dává na vzdělávání 1,5 miliónu korun. Na rok 2011 a 2012

DT dostalo dotaci od EU v celkové hodnotě 1,6 milionů korun, tudíž na oba roky bude poskytnuto celkem 4,6 milionů korun.

Konečnou verzi plánu vzdělávání předloží personalista Hospodářské radě společnosti, jedná se o poradní orgán generálního ředitele DT, patří zde pětadvacet lidí z vedení společnosti a z ekonomů. Jestliže Hospodářská rada plán vzdělávání schválí, předá jej generálnímu řediteli k podpisu.

Jednotlivé kroky plánování vzdělávání v DT:

1. Vedoucí pracovníci předloží své návrhy personalistovi.
2. Na základě návrhů vedoucích pracovníků a požadavků společnosti či trhu, personalista vypracuje plán vždy s ohledem na vyčleněné finanční prostředky.
3. Předložení plánu Hospodářské radě.
4. Schválení plánu Hospodářskou radou (popřípadě navržení změn a vrácení personalistovi k přepracování).
5. Schválení a podpis generálního ředitele.

4.3 Plán výcviku pro rok 2011

Plán výcviku na rok 2011 je rozdělen na dvě oblasti:

- školení, které si společnost zajišťuje sama (interní školení),
- školení kvalifikovaných zaměstnanců, které je realizováno prostřednictvím dotace z EU.

4.3.1 Interní školení

Interní školení na rok 2011 se týká dvaceti různých oblastí. Je určené jak pro zaměstnance podniku bez bližšího zaměření, tak pro zaměstnance jednotlivých středisek. Interních školení se zúčastní jak dělníci, tak úředníci či technici, takovýmto školením, kterého se zúčastní zaměstnanci společnosti bez ohledu na pracovní zařazení je například: bezpečnost práce, první pomoc nebo TPD, výkresy a postupy.

Výstupem školení je průkaz, osvědčení, zápisník bezpečnosti práce nebo univerzita (univer.), což je firemní školení v tzv. „podnikové univerzitě“, kde se řeší znalostní požadavky, které jsou potřebné pro výkon práce např. správné čtení výkresů apod. Náklady na interní školení jsou nulové.

Místo školení je vybíráno podle rozsahu a počtu zúčastněných. DT disponuje speciální školící místností asi pro 20 účastníků, kde školí především revizní technici, dále je to zasedací místnost, která je určena hlavně pro THP pracovníky (technickohospodářské). Třetí možností pro místo realizace školení je dílna tedy přímo místo výkonu. Toto školení není podmíněno zajištěním lektora, školitelé jsou mistři, výcvik probíhá většinou jednou za rok a výstupem je zápis do zápisníku práce.

Interními školiteli mohou být:

- revizní technici,
- mistři,
- bezpečnostní technik,
- požární technik,
- závodní lékařka.

V naprosté většině však školí revizní technici. Všichni interní školitelé prochází pravidelnými kurzy pro splnění všech norem, týkající se požadavků na lektory.

Přesná data zahájení jednotlivých školení nejsou dána. Celkový roční plán se postupně rozpracovává na měsíční plány. U školení, kde chybí přesný počet zúčastněných, se tento počet doplní před zahájením výcviku, v současné době není přesně znám.

Tabulka č. 4.1: Interní školení pro rok 2011

Č.	Téma-obsah	Středisko-okruh	Počet osob	Výstup	Rozsah
1.	Řízení motorových vozíků				
	základní kurz	noví řidiči mot. vozíků	9		
	opakovací kurz, přezkoušení	stávající řidiči mot. vozíků	17	průkaz	3 dny
2.	Obsluha mostových jeřábů			osvědčení	1 den
	základní kurz	noví jeřábníci			
	opakovací kurz, přezkoušení	stávající jeřábníci	36	průkaz	5 dní

	dálkové ovládání		146	osvědčení	1 den
3.	Obsluha autojeřábu	stávající jeřábníci		osvědčení	1 den
4.	Vázání břemen				1 den
	základní kurz	noví vazači		průkaz	
	opakovací kurz, přezkoušení	stávající vazači	183	osvědčení	
5.	Elektro - vyhl. 50/78 Sb.	provozní elektrikáři		osvědčení	1 den
6.	Plynové kotle, plynovody	topenáři		osvědčení	1 den
7.	Tlakové nádoby	zaměstnanci		osvědčení	1 den
8.	Bezpečnost práce	zaměstnanci	160	osvědčení	1 den
9.	Požární ochrana	zaměstnanci	176	osvědčení	
11.	Chemické látky a přípravky	zaměstnanci	160	ZBP	
12.	Poskytování první pomoci	zaměstnanci	160	ZBP	
13.	Dopravní předpisy ČD	zaměstnanci		osvědčení	
14.	Práce ve výškách	zaměstnanci		osvědčení	
15.	Rukověť řízení	zaměstnanci		osvědčení	
16.	Obsluha plošin	zaměstnanci		osvědčení	
17.	TPD, výkresy, postupy	zaměstnanci		univer.	
18.	Řízení nákladů	zaměstnanci		univer.	
19.	Technické minimum pro prodejce	zaměstnanci		univer.	
20.	ADR interní	zaměstnanci		ZBP	

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty personálního oddělení

4.3.2 Školení kvalifikovaných zaměstnanců dotované EU

Hospodářská komora ČR dala v druhé polovině roku 2010 možnost firmám, které mají své sídlo na území Olomouckého kraje, vybrat si z celé řady školení, jež budou dotovaná Evropskou Unií. DT si vybrala z celé řady školení konečných třiatřicet, která musí být uskutečněna v průběhu roku 2011 a 2012. Společnost předpokládá, že právě tento výběr bude pro její zaměstnance přínosný a zefektivní jejich práci.

Na výběru školení se podílel personální odbor a generální ředitel společnosti. Tato školení se týkají jen úředníků společnosti.

Tabulka č. 4.2: Školení pro rok 2011 a 2012 dotované EU

Č.	Téma-obsah	Počet osob	Rozsah
1.	Základy mezinárodního marketingu	2	1 den
2.	Řízení obchodu a rizik na světových trzích	2	1 den
3.	Aktuální trendy v mezinárodním obchodě	2	1 den

4.	Obchodní vyjednávání a zvládání námitek	12	2 dny
5.	Prodejní dovednosti pro exportéry	5	1 den
6.	Financování exportu	2	1 den
7.	Angličtina - středně pokročilí	5	30 dní
8.	Obchodní angličtina	5	35 dní
9.	Finanční analýza jako nástroj hodnocení ekonomiky firmy	2	2 dny
10.	Kalkulace jako nástroj řízení nákladů firmy	2	2 dny
11.	Podklady skryté v účetnictví aneb co vyčíst z účet.výkazů	2	2 dny
12.	Roční účetní závěrka v příkladech	2	1 den
13.	Profesionální účetní jako základ pro kvalitu finančních výkazů	3	4 dny
14.	Rozvoj odborných znalostí (základy čtení výkresů...)	50	2 dny
15.	Normování spotřeby času	4	1 den
16.	Lean systém managementu kvality "ISO 9001 naruby"	1	2 dny
17.	Nové trendy v auditování	20	1 den
18.	Využití lean nástrojů pro interní audity	20	1 den
19.	Audit výrobku a procesu, praktický nácvik	20	1 den
20.	Integrovaný lean management systém	1	2 dny
21.	Lean process management	1	2 dny
22.	Přesvědčivá prezentace	10	2 dny
23.	Základy koučování	10	1 den
24.	Vyjednávání, zvládání krizových situací	2	1 den
25.	Systémy zaškolování pracovníků	2	1 den
26.	Jak vytvořit kompetenční model	2	1 den
27.	Jak rozvíjet neustálé zlepšování a identifikovat druhy plýtvání	2	2 dny
28.	7 základních nástrojů zlepšování kvality	2	1 den
29.	7 nových nástrojů zlepšování kvality	2	1 den
30.	Jak efektivněji využívat výrobní zařízení	5	2 dny
31.	Statistické metody pro lean	1	2 dny
32.	Jak efektivně řešit problémy	2	1 den
33.	Plánování kvality	2	1 den

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty personálního oddělení

4.4 Realizace vzdělávací akce

Personalista má na starosti databázi dodavatelů vzdělávání, ke každému z nich je přiřazeno hodnocení spokojenosti, které vyplynulo z dříve realizovaných školení. Především z této databáze by měl personalista vybírat lektory a agentury.

V praxi to ovšem funguje tak, že samy vzdělávací agentury a kvalifikovaní lektoři posílají firmě nabídku školení na další období, z této nabídky si pak personalista nebo vedoucí pracovníci vybírají, kterých programů by se chtěli účastnit, popřípadě které vzdělávací programy by byly pro jejich podřízené přínosné. Vzdělávací agentury aktivně posílají své nabídky prostřednictvím e-mailů, letáků či brožur.

Obrácený postup, kdy DT kontaktuje vzdělávací střediska či lektory, je realizován, je-li třeba zajistit speciální školení tzv. zakázkové řešení, které normálně není k dispozici, jedná se například o školení na nové stroje, postupy apod.

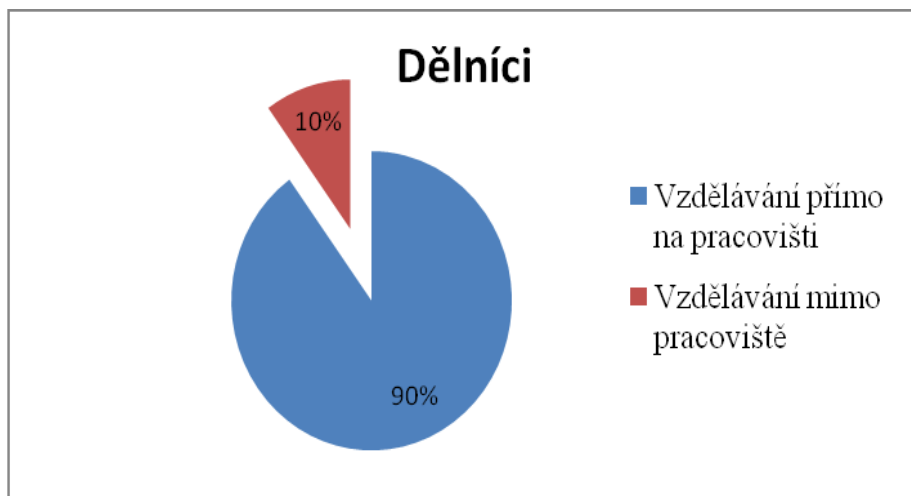
Má-li společnost možnost vybrat si z více školicích agentur, které pořádají kurz na stejné téma, rozhoduje se na základě:

- ekonomického hlediska (částka na osobu, místo školení),
- předešlých zkušeností,
- referencí.

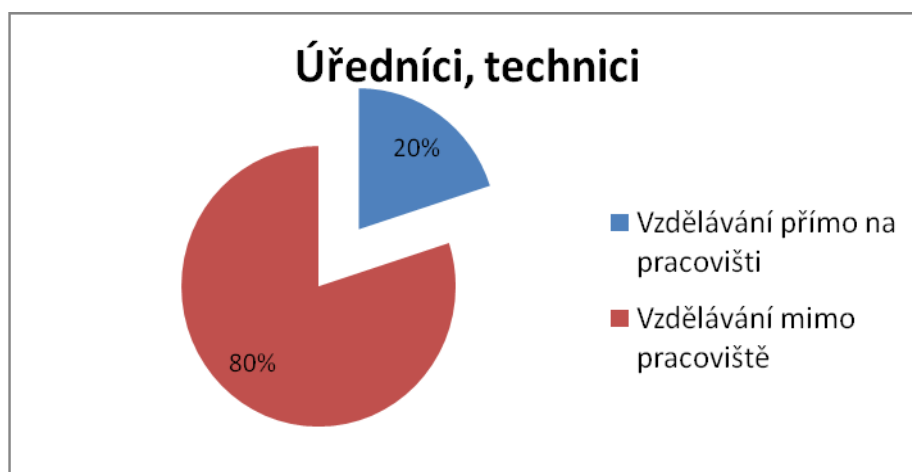
Externí lektoři jsou do společnosti pozváni za předpokladu, je-li to pro společnost výhodnější, to znamená od jistého počtu účastníků.

Naopak například pro školení personalistů je lepší podstoupit externí školení. Za prvé je tato varianta výhodnější, ale především personalisté se na jednom místě setkají se svými „kolegy“ z jiných firem a mohou o přestávkách konzultovat další pracovní problémy.

Graf č. 4.1: Dělníci - vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště



Graf č. 4.2: Úředníci, technici - vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště



4.5 Hodnocení vzdělávacího procesu

Hodnocení vzdělávání provádějí:

- účastníci školení
- personalista.

Po skončení každého školení dostanou všichni účastníci dotazník tzv. anketní lístek (příloha č. 2), ve kterém se mohou vyjádřit ke kvalitativní stránce školení. Vyjadřují se ke kvalitě a přínosu školení, k výkonu školitele, k organizačnímu zajištění, způsobu výuky, k úrovni písemných materiálů a také k tomu, zda mají zájem zúčastnit se navazujících školení.

Vyplněné anketní lístky jsou předány na personální oddělení, kde budou zpracovány a vyhodnoceny. Na základě tohoto vyhodnocení pak personalista hodnotí dodavatele vzdělávání (lektory, školící firmy). Jestliže se ve výsledku projeví negativní názor účastníků na školení, dodavatel vzdělávání je pak z podnikové databáze vyřazen a v budoucnu už není společností kontaktován.

Personalista hodnotí vzdělávací procesy i pomocí indikátorů úspěšného procesu. Mezi tyto indikátory patří:

- plnění věcné (hodnocení je prováděno jedenkrát ročně, vyhodnocují se odchylky plánu od skutečnosti),

- plnění finanční (hodnotí se, zda byly vyčleněné finanční prostředky využity v daném rozsahu, finanční plnění je prováděno každý měsíc).

Hodnocení všech zaměstnanců bez ohledu na to, zda v daném roce prošli nějakým školením, je prováděno pravidelně jednou ročně na podzim. Toto hodnocení provádí přímý nadřízený. Zaměstnanci jsou rozděleni do různých skupin a to z důvodu, že každá skupina je hodnocena na základě odlišných kritérií. Co se týče vzdělávání, je u zaměstnance hodnocena zda je jeho kvalifikace dostatečná a odpovídá pracovnímu zařazení a místu, zda má nedostatky po teoretické stránce, zda je schopen plnit zadané úkoly a zda tyto úkoly v minulém období splnil.

Roční hodnocení probíhá na základě pohovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným v klidném prostředí. Vedoucí v průběhu tohoto rozhovoru prochází se zaměstnancem jednotlivá kritéria hodnocení, u kterých přiřazuje podřízenému body, výsledný součet těchto bodů pak slouží i jako ukazatel pro odměňování. Personalista do tohoto hodnocení zasahuje jen v případě, kdy sebehodnocení zaměstnance je v silném rozporu s hodnocením nadřízeného a zaměstnance pak na základě toho odmítne podepsat zápis z hodnocení.

Pro vybrané techniky a úředníky pak existuje systém atestací. Prostřednictvím tohoto systému je zkoumáno, zda zaměstnanec pokročil kupředu, zda podniknul kroky k rozšíření svého vzdělání a rozvoje, hodnotí se jeho praxe, publikační činnost... Toto hodnocení je prováděno jednou za dva roky.

4.6 Účast zaměstnanců na vzdělávání, komunikace

Účast zaměstnanců na vzdělávání

Vzdělávací kroky ve firmě navrhuje:

- přímý nadřízený,
- samotný zaměstnanec,
- personalista.

Na skladbě vzdělávacího programu zaměstnanců se v první řadě podílí jejich přímý nadřízený, který by měl mít největší přehled o jejich znalostech a dovednostech. Informace

získává kromě každodenního styku a pozorování při práci také z karty hodnocení zaměstnance.

Samotný zaměstnanec má také možnost vyjádřit se k tomu, jakých vzdělávacích programů by se chtěl zúčastnit. Této možnosti využívají však jen technici a úředníci. U dělníků není zvykem, aby sami dali nějaký impuls k rozšíření své kvalifikace, protože mají v podstatě jen omezený okruh akcí, které si mohou vybrat sami, jejich školení jsou většinou nadiktována podle požadavků na jejich práci buď firmou či legislativou. DT se ovšem snaží, aby zaměstnanci disponovali tzv. univerzální použitelností, tudíž jsou občas zacvičováni i pro jinou práci (obsluha více strojů), tak aby se mohli v případě potřeby či z důvodu snížení monotónnosti vzájemně zastupovat. Firma má o takové zaměstnance přirozeně zájem, tudíž jim poskytuje za každou takovou vykonanou zkoušku příspěvek v celkové hodnotě dva tisíce korun. Rozšiřování vzdělávání prostřednictvím rotace práce ve firmě nefunguje.

Společnost má každý rok určitou finanční rezervu, která je určena přímo na neplánované vzdělávací účely. Úředníci či technici tedy mohou sami sledovat aktuální trendy a nabídky vzdělávacích akcí, kterých by se rádi zúčastnili. Návrh předají na personální odbor, personalista pak zváží, zda jedinec zvýšení kvalifikace opravdu potřebuje či zda je v souladu s jeho pracovními požadavky a pokud není problém ohledně finančních prostředků, požadavku je bez komplikací vyhověno.

Úředníci mají tedy širší pole pro vzdělávání, na rozdíl od dělníků se mohou zúčastnit i programů, jež nejsou daná legislativou či vzdělávacími požadavky na zaměstnance od společnosti.

Komunikace

Komunikace se zaměstnanci o potřebách vzdělávání probíhá především ústně podle hierarchického uspořádání ve firmě (mistr informuje dělníky kdy a kde proběhne školení), popřípadě si termíny, kdy pravidelně dochází ke školení, hlídají samotní lektori, ti informují účastníky nebo jejich nadřízené. Školení daná ze zákoníku práce sleduje referent personálního odboru, který opět komunikuje vedoucího. Komunikace probíhá z velké části prostřednictvím rozesílání e-mailů, popřípadě telefonicky a je-li to nezbytné tak osobně.

Zaměstnanci tedy nemají možnost sledovat vzdělávací programy, které ve firmě probíhají či teprve proběhnou v žádné písemné formě (na informační tabuli, internetových stránkách, podnikovém časopisu apod.).

4.7 Vzdělávání nových zaměstnanců

Noví zaměstnanci procházejí ve společnosti adaptačním vzdělávacím procesem, který má určitý rozsah a obsah v závislosti na pracovní pozici, na kterou jsou přijati.

Za adaptaci nových zaměstnanců je vždy zodpovědný jejich přímý nadřízený. Přímý nadřízený má za úkol vypracovat plán adaptace, dohlíží za správný průběh (realizaci) a nakonec vypracuje hodnocení adaptace zaměstnance.

Nový zaměstnanec bez ohledu na pracovní místo první den projde instruktážemi:

- vstupní instruktáž o bezpečnosti práce,
- vstupní instruktáž na environment.

Další instruktáže a školení se liší podle pracovního zařazení. Dělníci jsou proškoleni z bezpečnostních předpisů na dílně, výstupem je pak zápis do zápisníku bezpečnosti práce. Je-li přijat nový zaměstnanec, který bude pracovat na konkrétním stroji, se kterým nemá dřívější zkušenosti, je přesunut do tzv. institutu zacvičení. V tomto institutu je pod dohledem zkušeného pracovníka, který ho zacvičí. Pracovník, který dohlíží a zacvičuje, má úlevy, co se týče jeho práce tak, aby nepřišel o svůj průměrný výdělek.

Na druhé straně THP pracovníci, kteří nastupují do řídicí funkce, jsou první den seznámeni nejen se svým pracovištěm, ale také s pracovištěm, které mu předchází a které následuje, a to vždy tak, aby nový zaměstnanec viděl, že jeho práce není izolovaná a že existuje určitá návaznost mezi jeho prací a prací ostatních.

Noví zaměstnanci jsou seznámeni s těmito dokumenty:

- Pracovní řád,
- Prémiový řád a zásady odměňování (prémiový řád, zásady odměňování, zaměstnanecké výhody a další jsou součástí kolektivní smlouvy, která je k dispozici všem zaměstnancům na nástěnce v hlavní budově),
- Rukověť řízení (v rukověti řízení zaměstnanci naleznou popis jednotlivých pracovních míst - činnosti, pravomoci, odpovědnost, kompetence, organizační schéma...),
- Technologické předpisy (předpisy pro jednotlivá pracovní místa, z nichž jsou zaměstnanci pravidelně přezkušováni),

- Pracovní cesty (informace o cestovních náhradách, dokument se týká především vedoucích pracovníků),
- Pověření zaměstnanců při uzavírání smluv (kdo může uzavírat smlouvy, do jaké výše, čeho se mohou týkat apod.).

Vyhodnocení adaptace zaměstnanců provádí vždy jejich přímý nadřízený, ten pak může dle svého uvážení navrhnout další aktivity pro lepší začlenění.

4.8 Kurzy cizích jazyků

• Jazykové kurzy pro všechny

V současné době probíhají ve firmě kurzy angličtiny, němčiny a ruštiny. Do těchto kurzů se může přihlásit kdokoli ze zaměstnanců bez ohledu na pracovní zařazení. Před započítáním první oficiální hodiny každý z přihlášených vyplní test, na základě kterého bude rozřazen do skupin podle úrovně (jazykové vybavenosti) na:

- začátečníky,
- mírně pokročilé
- pokročilé.

Jazykové kurzy jsou zajišťovány externími lektory z jazykové agentury, kteří dojíždějí do prostorů společnosti.

V každé skupině je nanejvýš deset lidí.

• Individuální výuka

Kromě těchto kurzů existují dvě skupiny, kde probíhá individuální výuka. Účastníci pak mají dva až tři roky na to, aby splnili požadované zkoušky, získali certifikát a dostali se tedy na určitý stupeň kvalifikace, tak jak bylo sjednáno na začátku.

• Udržovací kurz

Pro zaměstnance, jejichž úroveň cizího jazyka slovem i písmem je vysoká, existuje tzv. udržovací kurz. Tento udržovací kurz se týká opět všech cizích jazyků vyučovaných ve firmě (angličtina, němčina, ruština).

Výuka pro udržovací kurz probíhá mimo prostory společnosti.

Všechny jazykové kurzy jsou plně hrazeny z finančních prostředků DT. V současné době navštěvuje jazykové kurzy téměř padesát zaměstnanců.

Na konci školního roku proběhnou závěrečné testy, které mají v režii školící agentury. Výsledky z testů budou předány personálnímu odboru. V současné době personální odbor nemá k dispozici postup, který bude následovat, jestliže zaměstnanec nesplní alespoň minimum pro splnění kurzu. Tyto testy proběhnou poprvé na konci školního roku 2010/2011.

4.9 Distribuce a vyhodnocení dotazníků

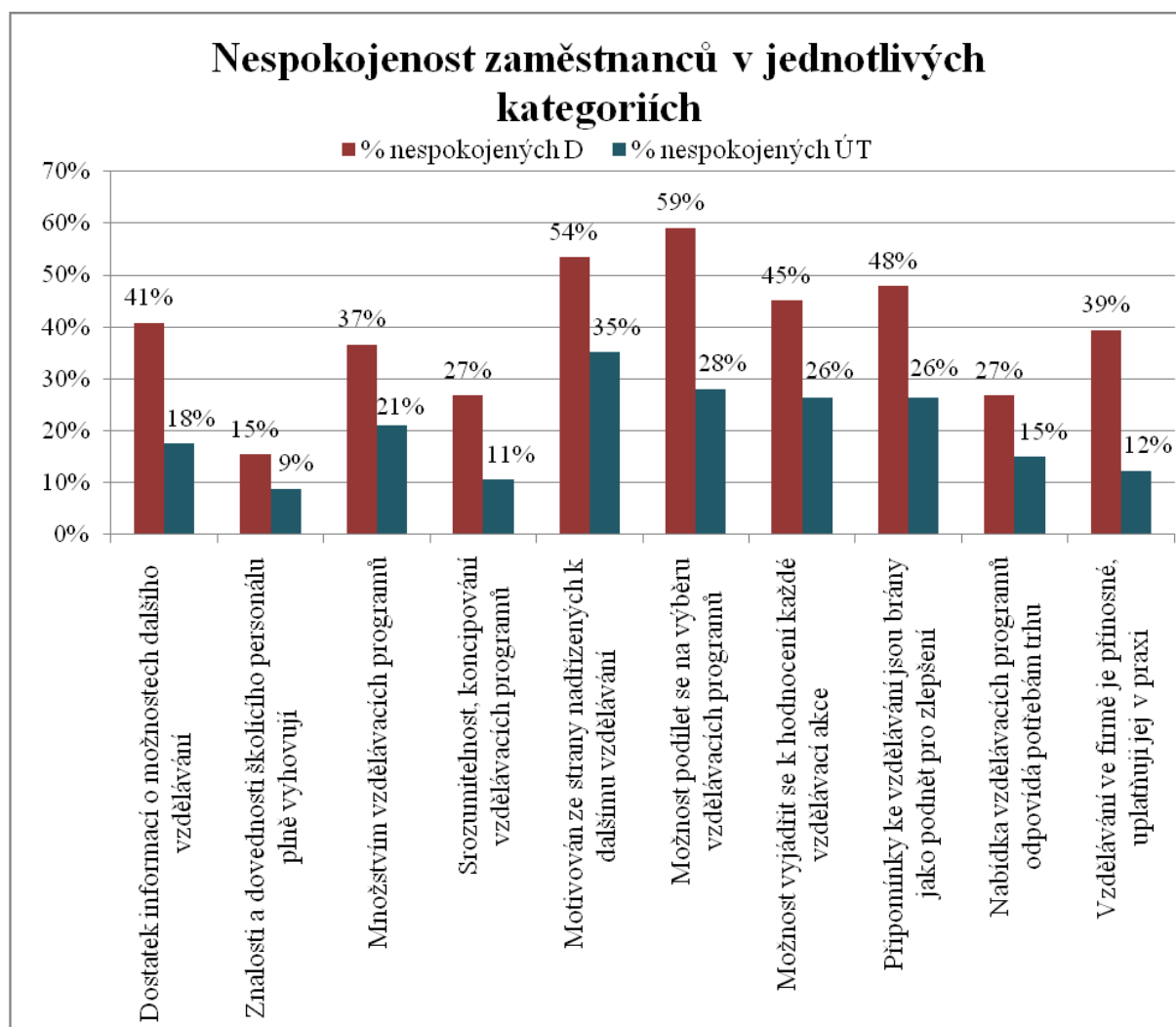
Dotazníky (viz příloha č. 2) byly rozdány osmdesáti procentům zaměstnanců, což je 330 lidí. Rovnoměrně byly rozděleny mezi dvě kategorie – úředníci, technici a dělníci. Díky tomu jsem dostala dva různé pohledy, co se týče vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v DT. Distribuci dotazníků si vzal na starost Ing. Rostislav Makovec.

Vyšší úspěšnost v návratnosti dotazníků byla ve skupině úředníků a techniků a to téměř 80%, v kategorii dělníků ve výši 39%, celková návratnost za obě kategorie byla ve výši 56%. Důvody nízké návratnosti ve skupině dělníků bych spatřovala především v subjektivních důvodech zaměstnanců, to znamená například nedůvěru ve smysluplnost vyplňování, pochybování, zda vyplnění povede ke zlepšení kvality, neochotu sdělovat své skutečné názory. Další případné důvody nízké návratnosti: zapomenutí dotazník vyplnit nebo odevzdat, nedostatky ve společnosti, co se týče distribuce a sběru.

Tabulka č. 4.3: Distribuce dotazníků

Kategorie zaměstnanců	Celkem rozdáno	Celkem vráceno	Návratnost dotazníků v %
Úředníci, technici	146	114	78%
Dělníci	184	71	39%
CELKEM	330	185	56%

Graf č. 4.3: Nespokojenost zaměstnanců v jednotlivých kategoriích



Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci vnímají v oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti několik nedostatků.

Kompletní vyhodnocení dotazníků v grafech viz příloha č. 6.

Tabulkové vyhodnocení dotazníků dle skupin dělníci a úředníci, technici viz příloha č. 4 a příloha č. 5.

Největší nespokojenost u obou kategorií zaměstnanců je spatřována v těchto oblastech:

- Nízká motivace k dalšímu vzdělávání ze strany nadřízených/vedení – D (54% nespokojených), ÚT (35% nespokojených).
- Možnost podílet se na výběru vzdělávacích programů – D (59% nespokojených), ÚT (28% nespokojených).

- Možnost vyjádřit se k hodnocení každé vzdělávací akce – D (45% nespokojených), ÚT (26% nespokojených).
- Připomínky a náměty ke vzdělávání jsou vyslyšeny a brány jako podnět pro zlepšení kvality příštích školení – D (48% nesouhlasí), ÚT (26% nesouhlasí).

Nespokojenost u dělníků je dále spatřována:

- Dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání v podniku – D (41% nespokojených).
- Množství vzdělávacích programů, které firma nabízí – D (37% nespokojených).
- Vzdělávání ve firmě je přínosné, uplatňuji jej v praxi – D (39% nesouhlasí).

52% dělníků a 36% úředníků a techniků si svou kvalifikaci zvyšuje i jiným způsobem, než který mu nabízí firma, jedná se především o kurzy cizích jazyků.

Jednotlivé kategorie zaměstnanců nemají naopak větší připomínky k těmto oblastem:

- Znalosti a dovednosti školicího personálu – D (15% nespokojených), ÚT (9% nespokojených).
- Srozumitelnost a správné koncipování vzdělávacích programů – D (27% nespokojených), ÚT (11% nespokojených).
- Dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání v podniku – ÚT (18% nespokojených).
- Množství vzdělávacích programů, které firma nabízí – ÚT (21% nespokojených).

Slovní komentáře – dělníci

K otázce č. 7: Jsem spokojený s množstvím vzdělávacích programů, které mi firma nabízí.

Vítal bych nějaké kurzy na počítače pro starší dělníky.

Zaškolení na CNC NC.

Žádné nejsou.

K otázce č. 12: Mé připomínky a náměty ke vzdělávání jsou vyslyšeny a brány jako podnět pro zlepšení kvality v příštích školeních.

Nikdy jsem nepodal žádnou připomínku či námět.

Slovní komentáře – úředníci, technici

K otázce č. 5: Mám dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání v podniku.

Školení ano, vzdělávací programy při VŠ ne!

Až moc.

K otázce č. 6: Znalosti, způsobilosti a dovednosti školícího personálu jsou dostačující a plně vyhovují potřebám zaměstnanců.

Jak kdy.

Žádná sláva.

K otázce č. 7: Jsem spokojený s množstvím vzdělávacích programů, které mi firma nabízí.

Obsluha TPV, dimenze.

Školení TSI (normy).

Zaměření na řízení, vedení lidí.

K otázce č. 8: Vzdělávací programy jsou srozumitelné, užitečné, správně koncipované.

Odrážejí hlavně strategické cíle než běžnou realitu.

K otázce č. 9: Jsem motivován ze strany nadřízených/vedení k dalšímu vzdělávání (např. vidina dalšího kariérního růstu ve firmě).

Ano, ale finančně žádné.

Spíš jednorázově.

Ani omylem.

K otázce č. 10: Mám možnost podílet se na výběru vzdělávacích programů, kterých se zúčastním.

V žádném případě.

Tuto možnost jsem zatím nevyužil.

Kurzy, krátkodobé školení ano.

K otázce č. 11: Mám možnost vyjádřit se k hodnocení každé vzdělávací akce.

Většinou ano, dotazník po kurzu.

Nikdo to nevyžaduje.

Přes odbor po každém školení dostáváme vyplnit hodnotící formulář školení.

K otázce č. 12: Mé připomínky a náměty ke vzdělávání jsou vyslyšeny a brány jako podnět pro zlepšení kvality v příštích školeních.

Akorát se dohaduji.

Člověk, co se ozve je finančně potrestán.

K otázce č. 13: Zvyšuji si kvalifikaci i jiným způsobem, než který mi nabízí firma.

Zatím ne, ale tuto možnost plánuji.

Kurz AJ.

Nabídka v rámci firmy mi plně postačuje.

Nemám možnost.

K otázce č. 15: Vzdělávání ve firmě je pro mě přínosné, uplatňuji jej v praxi.

Jelikož si většinu školení vybírám sám, navštěvuji jen ta, která využiji při své práci.

5 Návrhy a doporučení na změnu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti DT - Výhybkárna a strojírna, a.s.

Dostatek informací

Zaměstnanci (především dělníci) vnímají množství informací, které jsou jim podávány ohledně možnosti vzdělávání ve firmě, jako nedostatečné. Navrhla bych tedy zřízení informativní nástěnky či poskytnout informace přímo na webovou stránku společnosti, popřípadě zasílat novinky o podnikovém vzdělávání zaměstnancům na osobní mail, což je snadné a nenákladné na čas i finanční prostředky. Informace by se týkaly:

- probíhajících školení a vzdělávacích programů (množství, počet zúčastněných),
- školení, která se plánují zrealizovat v příštím měsíci,
- školení, která jsou plánovaná na celé rozvrhové období (jeden rok),
- nabídky vzdělávacích programů, do kterých se mohou zaměstnanci ještě přihlásit,
- nabídky vzdělávacích programů, která je plánovaná na rozvrhové období.

Kurzy cizích jazyků

Mnoho zaměstnanců neví o tom, že se může bezplatně zúčastnit kurzu cizích jazyků, které firma pořádá na své vlastní náklady, tudíž opět poskytnout informace i o této možnosti vzdělávání.

Kurz cizích jazyků je plně placen z prostředků firmy a prozatím není navržen žádný postup v případě, kdy zaměstnanec nesplní minimální nároky na vykonání zkoušky. Navrhla bych tedy jako takový motivační nástroj, aby si jedinec s podprůměrnými výsledky platil v příštím období určité procento ceny kurzu sám - z vlastním prostředků.

Roční hodnotící rozhovor

Součástí hodnotícího rozhovoru, který je uskutečňován každý rok a probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, by měla být také část, týkající se vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanec by se měl vyjádřit:

- kterých školení se za uplynulé období zúčastnil,
- co spatřuje jako jejich přínos,
- co, jaké metody, potupy atd. začal uplatňovat v praxi po absolvování kurzu,

- jaké situace mu pomohlo absolvování kurzu řešit,
- jaké absolvované kurzy pro něj neměly význam
- co by u vzdělávacích programů změnil apod.

Důležité informace z tohoto hodnotícího rozhovoru by měly být předány na personální odbor.

Personalista by se měl také namátkově zúčastnit několika hodnotících rozhovorů, tak si může objektivně a sám udělat úsudek o průběhu rozhovoru, ocenit přednosti (správné otázky, reakce, poslušnost) nebo objevit nedostatky (málo času, nedostatečná příprava, subjektivní pohled na hodnoceného) a následně na ně upozornit.

Osobní plán rozvoje

Jednou za rok by měl každý zaměstnanec předat svému nadřízenému svůj osobní plán rozvoje, tak jak si ho reálně představuje. Přímý nadřízený pak vyhodnotí situaci a podnikne další kroky.

Zaměstnanec by se měl vyjádřit, v jaké oblasti spatřuje své rezervy - oblast možných zlepšení (práce v týmu, komunikace, řešení problémů, práce s informacemi, informační technologie ad. Oblasti možných zlepšení by se měla vždy odvíjet podle pracovního zařazení zaměstnance), jaká je jeho současná situace v dané oblasti a jaký cíl si stanoví pro příští rok. Rozvojové aktivity by měl pak navrhnout přímý nadřízený společně s vedoucím personálního odboru.

Tabulka č. 5.1: Osobní plán rozvoje zaměstnance

Oblast rozvoje	Současná situace	Cíl pro příští rok	Konkrétní možnosti rozvoje
Komunikace			
Řešení problémů			
Práce s informacemi			
Informační technologie			
Práce v týmu			
Znalosti			

Komunikace se zaměstnanci

Zaměstnanci, především dělníci, vnímají komunikaci a prostor pro vyjádření svých názorů, myšlenek, připomínek atd. ohledně školení jako nedostatečný. Doporučila bych, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit písemně či ústně, jakých školení by se chtěli zúčastnit, popřípadě navrhnout kurzy, u kterých si myslí, že budou prospěšné jejich práci a v nabídce vzdělávacích programů chybí. Mnoho dělníků má také pocit, že některá školení jsou zbytečná a nemají žádné využití v praxi. Tudíž před a po každém školení dát prostor k diskusi, co od školení očekávají a jestli jej shledávají za přínosné. Navrhla bych dále zřídit schránku určenou přímo pro tyto účely. Vedoucí by pak měli zlepšit a podporovat komunikaci ke svým podřízeným, tak aby se nebáli vyjádřit svůj názor.

Motivace ze strany nadřízených (vedení)

Zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni ze strany přímých nadřízených popřípadě vedení společnosti, aby si rozšiřovali svou kvalifikaci. Navrhla bych tedy školení na způsob motivace zaměstnanců, jak správně motivovat zaměstnance apod. Těchto školení by se měli zúčastnit nejen úředníci, ale také teamleadři, kteří jsou každodenně v přímém kontaktu s dělníky.

V situaci, kdy by byly finanční prostředky nedostatečné, a této vzdělávací akce by se nemohlo z tohoto důvodu zúčastnit větší množství zaměstnanců, kurzu by se pak zúčastnili jen speciálně vybraní zaměstnanci, kteří by získané poznatky předali dále ve formě vnitropodnikového školení.

Nabídka kurzů, týkající se motivace zaměstnanců, je široká. Doporučila bych následující:

- Poskytovatel - Centrum služeb pro podnikání, název kurzu - Motivace zaměstnanců, cena kurzu 2280 Kč s DPH, místo konání – Praha, délka kurzu – 1 den.
- Poskytovatel – vzdělávací střediska přihlášená na serveru SKOLENI-KURZY.EU, Název kurzu - Motivace zaměstnanců, cena kurzu 5999 Kč bez DPH, místo konání – Praha, délka kurzu – 2 dny.
- Poskytovatel – Karyon, název kurzu – Motivace zaměstnanců nefinančním způsobem, cena kurzu 2190 Kč s DPH, místo konání - Brno, délka kurzu – 1 den.

Vhodné by bylo po domluvě se vzdělávacím zařízením školení šité na míru.

Přehodnocení finančního ohodnocení multifunkčních zaměstnanců (univerzální použitelnosti)

Vyšší finanční ohodnocení popřípadě nadstandardní benefity jsou pro jedince motivací zvyšovat si svou kvalifikaci a víceúčelnost a pro společnost je takový zaměstnanec, který není jen úzce zaměřen na vykonávání jednoho druhu činnosti, cennější. Navrhla bych tedy přehodnocení finančního ohodnocení multifunkčních zaměstnanců (dělníků), neboť většina dělníků by vyšší finanční ohodnocení uvítala a brala jej jako podstatný stimul k rozvoji svého potenciálu. Jednalo by se o procentuální navýšení měsíční mzdy, a to úměrně dle šířky jejich univerzální použitelnosti a její využití v praxi. Využití v praxi by měl vždy posoudit přímý nadřízený.

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti DT-Výhybkárna a strojírna a.s. a na základě této analýzy navrhnout případná opatření či návrhy, jak situaci zlepšit.

Teorie k tématu diplomové práce je zpracována v první kapitole. V teoretické části jsem se podle uvedené literatury snažila co nejvíce přiblížit hlavní metody, strategie a trendy týkající se vzdělávání a další. Nedílnou součástí je i podrobný popis cyklu vzdělávání, který je uplatňován s různými odchylkami ve všech podnicích, kde vedení podniku spatřuje ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců konkurenční výhodu. Poznatky z teoretické části mi byly podkladem pro zpracování analýzy vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

V praktické analytické části jsem představila vybranou firmu a poté jsem rozebrala její současný stav ve zvolené oblasti. Analyzovala jsem, jak funguje navržený cyklus vzdělávání a rozvoje, od plánování přes realizaci až po hodnocení vzdělávacích akcí, soustředila jsem se také na to, jak funguje komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky a část jsem věnovala i kurzům cizích jazyků, které jsou ve společnosti též realizovány. K průzkumu spokojenosti zaměstnanců se vzdáváním ve firmě jsem použila metodu dotazníkového šetření. Dotazníky o patnácti otázkách dostalo k vyplnění osmdesát procent zaměstnanců, vyplněné dotazníky jsem posléze zpracovala a vyhodnotila. Na základě vyhodnocení dotazníků, zpracování interních dokumentů a rozhovorů s vedoucím personálního odboru, jsem zjistila několik nedostatků, které mi byly východiskem pro stanovení návrhů a opatření, jež by mohly oblast vzdělávání a rozvoje ve firmě zefektivnit. Návrhy a doporučení jsem soustředila do těchto oblastí: dostatek informací, kurzy cizích jazyků, roční hodnotící rozhovor, komunikace se zaměstnanci, motivace ze strany nadřízených (vedení), přehodnocení finančního ohodnocení multifunkčních zaměstnanců.

Přínos mé diplomové práce spatřuji v tom, že vedení společnosti, popřípadě odpovědný člověk za vzdělávání a rozvoj ve firmě, má možnost seznámit se s názory a postoji zaměstnanců DT na uvedený problém a především, může využít některý z mých návrhů a doporučení a uplatnit jej v praxi.

Seznam použité literatury

a) Knihy, příspěvky ve sborníku

- [1] AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J.Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTOŇOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [4] GRAHAM, H.T; BENNETT, R. Human resources management. 7th ed. London: Pitman Publishing, 1992. 414 s. ISBN 0-7121-0861-0.
- [5] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management PRESS, 2007. 398s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] PITRA, Zdeněk. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

b) Elektronické publikace

- [8] <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz>, [cit. 2010-11-08] Dostupný z WWW:
<http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/rk_3.html>
- [9] DOMANSKÁ, L. Teambuilding - účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu, 2007. [cit. 2010-12-10] Dostupný z WWW:
<<http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>>
- [10] www.dtvn.cz, [cit. 2011-01-10] Dostupný z WWW:
<<http://www.dtvn.cz/cs/>>
- [11] www.podnikatel.cz, 2007. [cit. 2011-01-28] Dostupný z WWW:
<<http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cisloclanku=2007022301>>

c) Vnitropodnikové dokumenty

- [12] Výroční zpráva 2009
- [13] Vnitropodnikové dokumenty personálního oddělení

Seznam zkratek

D – dělníci

THP – technickohospodářský pracovník

ÚT – úředníci, technici

VH – závod výhybkárna

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Anketní lístek

Příloha č. 4 – Vyhodnocení dotazníků - DĚLNÍCI

Příloha č. 5 – Vyhodnocení dotazníků – ÚŘEDNÍCI, TECHNICI

Příloha č. 6 – Vyhodnocení dotazníků v grafech